

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT UMUM
DAERAH ROKAN HULU DENGAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

OLEH:

IIS BIYATI
NIM: 10973008209



PROGRAM S.1

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL UNIVERSITAS ISLAM

NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU

PEKANBARU

2013

ABSTRAK

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RSUD ROKAN HULU DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

OLEH:
IIS BIYATI
10973008209

Penelitian ini dilaksanakan pada instansi Pemerintah yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu yang dilaksanakan pada awal Januari sampai Mei 2013. Dengan perumusan masalah bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu diukur berdasarkan pendekatan Balanced Scorecard. Balanced Scorecard yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pasien rawat inap rumah sakit umum daerah Rokan Hulu, yang pengambilan sampelnya menggunakan teori solvin. Maka didapat sampel untuk karyawan sejumlah 88 orang, dan pasien rawat inapnya 124 orang. Pada perspektif keuangan digunakan data keuangan yaitu realisasi anggaran tahun anggaran 2011 dan 2012, sedangkan untuk perspektif nonkeuangan diukur dengan menyebarkan kuesioner yang berhubungan dengan Perpektif customer, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data keuangan dianalisis dengan analisis Varian dan teknik rentang kriteria, sedangkan data non keuangan dianalisis menggunakan teknik rentang kriteria.

Hasil pengukuran kinerja RSUD Rokan Hulu kinerja keuangan RSUD Rokan Hulu menggunakan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) dengan item belanja, yaitu realisasi anggaran belanja tidak langsung adalah biasa saja, realisasi anggaran operasional adalah sangat baik, dan realisasi anggaran belanja langsung adalah sangat baik. Kinerja Customer RSUD Rokan Hulu dengan indikator tingkat kepuasan pelanggan adalah cukup baik, tingkat retensi pelanggan adalah cukup baik, dan tingkat akuisisi pelanggan adalah cukup baik. Kinerja proses bisnis internal RSUD Rokan Hulu dengan indikator proses operasional adalah baik, dan tingkat inovasi adalah tidak baik. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator kapabilitas pekerja adalah baik, kapabilitas sistem informasi adalah baik, dan motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran adalah baik

Kata Kunci: Pengukuran, Balanced Scorecard, Perspektif.

KATA PENGANTAR



Segala puji hanya untuk Allah aza wajallah raja seluruh semesta atas segala nikmat dan rahmat yang tiada putus-putusnya yang selalu tercurah kepada penulis hingga akhirnya penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Selanjutnya salawat dan salam untuk untuk baginda Rasulullah SAW yang menjadi pelita dikegelapan, yang membawa umat manusia dari zaman kebathilan ke zaman yang penuh ilmu pengetahuan.

Skripsi ini berjudul **Analisis Pengukuran Kinerja RSUD Rokan Hulu Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*** yang disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial, Jurusan Akuntansi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim RIAU Pekanbaru.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis banyak memperoleh bimbingan dan motivasi dari orang-orang terdekat baik secara moril maupun materil. Untuk itu izinkanlah pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya serta penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Mama dan Bapak tercinta, Mama Sulastri dan Bapak Suwarno yang telah memberikan cinta yang tiada berujung, kasih sayang, mendoakan, mendukung, memotivasi, memberikan apapun yang dibutuhkan anaknya, serta pengorbanan yang tak kenal lelah hingga akhirnya anaknya bisa meraih cita-cita yang diinginkan. Harapan penulis semoga mama dan bapak selalu dalam lindungan Allah SWT, sehat selalu, diberi umur

panjang, hingga melihat anaknya mandiri berdiri sendiri dengan tersenyum. Aku cinta mama dan bapak.

2. Bapak Prof. Dr. H. M. Nazir Karim, selaku Rektor UIN Sultan Syarif Kasim Riau beserta Staf.
3. Bapak DR. Mahendara Romus, M. Ec selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial beserta Staf.
4. Bapak Pembantu Dekan I, II, dan III Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA Riau.
5. Bapak Dony Martias, SE. M.M selaku Ketua Jurusan Akuntansi S1 dan Ibu Desrir Miftah, SE.MM. AK selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi S1 pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
6. Ibu Eni Noviarni, SE, MSi selaku penasehat akademis yang telah memberikan banyak ilmu, motivasi serta bimbingan kepada penulis selama menjalani masa perkuliahan di kampus UIN SUSKA RIAU.
7. Bapak Almasri selaku pembimbing skripsi dan ibu Identiti selaku pembimbing proposal yang telah banyak memberikan arahan dan masukan yang bermanfaat kepada penulis hingga skripsi ini dapat penulis selesaikan.
8. Bapak dan Ibu dosen yang telah banyak memberikan ilmunya selama perkuliahan

9. Ibu Septien Asmarwiati selaku Direktur RSUD Rokan Hulu yang telah banyak memberi bantuan kepada penulis, dari izin penelitian sampai pengambilan data yang diperlukan dalam pembuatan skripsi ini.
10. Ibu Junita Tatarini Purba (bu tata), Bpk. Aprilis dan seluruh staf serta karyawan RSUD Rokan Hulu yang telah memberikan informasi data dan kerja samanya dalam pembuatan skripsi ini.
11. Untuk mbak Iin, Mas Tiono, dan si kecil Fakhri Abidin, juga untuk mama dea penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya selaku keluarga yang terus memberi dukungan dan Motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
12. Sahabat-sahabat Akuntansi D angkatan 2009, lokal konsentrasi Akuntansi Manajemen, dan Teman KKN yang selalu ada saat penulis butuhkan serta sahabat-sahabat terbaik yang selalu memberikan motivasi untuk penulis diantaranya Eka Safitri, Yuliana Srihartati (buk yuli), Ardha Nurfitri nisa (Icha), Ressay Adhayuri, Widia Nesinda, Frenky Furwanto, Imal Ridho, Aan, Vidia Tamara dan semuanya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.
13. Saudara Gusvery Risto yang telah membantu penulis mengisi hari-hari dalam proses pembuatan skripsi ini dengan cara yang unik.
14. Darma Sanjaya selaku sahabat yang selalu memotivasi, mendukung, berbagi ilmu, dan menemani penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
15. Semua pihak yang terlibat pada penulisan ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang sangat berperan dalam kesuksesan penulisan skripsi ini.

Semoga semua bantuan dan doa yang telah diberikan menjadi amal baik yang hanya dapat dibalas oleh Allah SWT. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Pekanbaru, Juni 2013

Penulis

IIS BIYATI

DAFTAR ISI

ABSTRAK

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1.4 Batasan Masalah	7
1.5 Sistematika Penulisan	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2. Tinjauan Teori	10
2.1. Pengertian kinerja	10
2.2 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja	10
2.3 Penilaian Kinerja	11
2.4 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	13
2.5 Sistem Pengukuran Kinerja Rumah Sakit	14
2.6 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.6.1 Perspektif Keuangan	19
2.6.2 Perspektif <i>Customer/</i> Pelanggan	23
2.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	27
2.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	29
2.7 Kerangka Pemikiran	33

2.8 Penelitian Terdahulu	35
2.9 Akuntansi Secara Umum Dalam Pandangan Islam	36
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Desain Penelitian	39
3.1.1 Waktu dan Tempat Penelitian	39
3.1.2 Populasi dan Sampel	39
3.1.3 Jenis dan Sumber Data	41
3.2 Teknik Analisis Data	41
3.3. Analisis Varians	45
3.4 Teknik Rentang Kriteria	45
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Pengukuran Kinerja RSUD Rokan Hulu Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	49
4.1.1 Kinerja Keuangan	49
4.2.2 Kinerja <i>Customer</i>	57
4.2.3 Kinerja Proses Bisnis Internal	63
4.2.4 Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran	67
4.2 Upaya yang Dilakukan Oleh RSUD Rokan Hulu Untuk Meningkatkan Kinerja	72
BAB V KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN	
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Saran	75
5.3 Keterbatasan	78
LAMPIRAN	
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel III.1 Jumlah responden <i>customer</i> dan karyawan RSUD Rokan Hulu..	41
Tabel III.2 Kriteria Penilaian Untuk Pengukuran Kinerja Keuangan	43
Tabel III.3 Kriteria Penilaian Persepsi Variabel Pengukuran kinerja	43
Tabel III.4 Kriteria Penilaian Persepsi Variabel Pengukuran kinerja	44
Tabel III.5 Kriteria Penilaian Persepsi Variabel Pengukuran kinerja	45
Tabel III.6 Kriteria Penilaian Persepsi Variabel Pengukuran kinerja	48
Tabel IV.1 Laporan Realisasi Anggaran RSUD Rokan Hulu Tahun Anggaran 2011 dan 2012	51
Tabel IV.2 Hasil Pengukuran Kinerja keuangan RSUD Rokan Hulu	53
Tabel IV.3 Hasil Pengolahan data kuiseoner perspektif customer Dengan Teknik Rentang Kriteria	58
Tabel IV.4 Hasil Pengolahan data kuiseoner perspektif customer Dengan Teknik Rentang Kriteria	59
Tabel IV.5 Hasil Pengolahan data kuiseoner perspektif customer Dengan Teknik Rentang Kriteria	60
Tabel IV.6 Hasil Pengukuran Kinerja customer RSUD Rokan Hulu	61
Tabel IV.7 Hasil Pengolahan data kuiseoner perspektif Proses Bisnis Internal Dengan Teknik Rentang Kriteria	65
Tabel IV.8 Hasil Pengukuran Kinerja proses bisnis internal RSUD Rokan Hulu	67
Tabel IV.9 Hasil Pengolahan data kuiseoner Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran Dengan Teknik Rentang Kriteria	67
Tabel IV.10 Hasil Pengolahan data kuiseoner Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran Dengan Teknik Rentang Kriteria	68

Tabel IV.11 Hasil Pengolahan data kuiseoner Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran Dengan Teknik Rentang Kriteria.....	69
Tabel IV.12 Hasil Pengukuran Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran RSUD Rokan Hulu	70

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Efisiensi pelayanan publik dan pemerintahan yang bersahabat serta ramah dan peduli pada masyarakat akan terus hidup dan berkembang. Ungkapan ini pernah populer di Amerika Serikat pada dasawarsa 1990-an, ketika mantan Presiden Bill Clinton merencanakan *Reinventing Government (ReGo)* untuk pemerintahannya. Istilah ReGo ini kemudian berkembang dan organisasi kualitas dunia *The American Society for Quality (ASQ)* mengonsepkannya menjadi *Total Quality Government (TQG)*. (Vincent Gaspersz, 2005)

Di Indonesia undang-undang otonomi daerah Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah daerah dan undang-undang Nomor 25 tahun 1999 tentang perimbangan Keuangan daerah antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang direvisi dengan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 dan undang-undang Nomor 33 tahun 2004, membuat perubahan yang sangat mendasar bagi berlangsungnya penyelenggaraan suatu pemerintahan daerah dan sistem pengelolaan sumber pendapatan daerah. Undang-undang tersebut menegaskan bahwa pembangunan kesehatan merupakan salah satu bidang Pemerintah yang wajib dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah (Provinsi) dan bertanggungjawab sepenuhnya dalam penyelenggara pembangunan kesehatan dalam meningkatkan taraf kesehatan masyarakat. Oleh karena itu, Pemerintah Daerah memiliki peran yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas taraf hidup masyarakat di

bidang kesehatan. Didukung dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 tahun 2007, tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah, dan Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, dan Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 129/MENKES/SK/II/2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit, maka perlu diatur Pola Tata Kelola bagi Badan Pengelolaan Rumah Sakit Umum Daerah.

Perlu dicatat sejak awal, bahwa aparatur pemerintah merupakan orang yang dipercaya dan diberi mandat oleh negara dan rakyat untuk mengelola pemerintahannya guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, efektifitasnya harus diukur berdasarkan sejauh mana kemampuan pemerintah meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini dapat diukur menggunakan kriteria peningkatan jumlah masyarakat yang berpendidikan, pelayanan kesehatan, pendapatan ekonomi, keamanan lingkungan dan lain-lain. Peningkatan mutu dalam pelayanan publik menjadi suatu hal yang sangat perlu diperhatikan, mengingat suatu instansi umum seperti Rumah Sakit Umum Daerah mempunyai fungsi sosial dalam melayani masyarakat. Peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, bagi rumah sakit dinilai keberhasilannya dengan memperhatikan beberapa indikator pengukuran kinerja. Indikator pengukuran kinerja dilihat dari faktor keuangan dan non-keuangan. Faktor-faktor ini dapat diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja yaitu *Balanced Scorecard* yang terdiri atas empat perspektif, yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif

kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard dapat mengukur kinerja pemerintahan secara komprehensif. Karena mengukur kedua faktor yang disebutkan di atas. Konsep manajemen pemerintahan berfokus pada masyarakat membutuhkan paradigma baru yang harus dipahami dan dilaksanakan, serta harus menghilangkan paradigma lama yang masih banyak dianut oleh aparatur pemerintahan.

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan dan instansi publik adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 yaitu tentang "Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan", berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan

untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *Balanced Scorecard*.

Dari percobaan penggunaan *Balanced Scorecard* pada tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan perlipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan. (Mulyadi, 2001).

Rumah sakit umum daerah Rokan hulu merupakan salah satu instansi Pemerintah Daerah kota Pasir Pengaraian Kabupaten Rokan Hulu yang bergerak dibidang jasa pelayanan kesehatan. RSUD Rokan Hulu berdiri pada tahun 2004 dengan Surat Keputusan Bupati Rokan Hulu No.061/2004, sebagai rumah sakit tipe C dan diresmikan pada tanggal 14 September 2004. Kegiatan pelayanan rumah sakit harus dinilai kinerjanya, baik dari segi kinerja keuangan maupun nonkeuangan. Penilaian kinerja keuangan tidak menggambarkan keberhasilan rumah sakit secara keseluruhan, tetapi indikator ini juga merupakan dasar yang penting bagi perkembangan berikutnya.

RSUD Rokan Hulu menghadapi berbagai tantangan dalam menegakkan prinsip rumah sakit pemerintah sebagai fungsi sosial diantaranya adalah permintaan pasar yang semakin mengarah pada kualitas pelayanan, pelayanan prima dan proses administrasi yang mudah, kebijakan tentang Jaringan Pengaman Sosial Bidang kesehatan (JPSBK), akreditasi rumah sakit, dan maraknya lembaga sosial masyarakat (LSM) sebagai kontrol sosial. Pada sisi lain kemampuan pemerintah dalam mensubsidi rumah sakit semakin tidak sebanding dengan kebutuhan operasional. Keadaan ini mengakibatkan pembengkakan biaya operasional rumah sakit, serta kurangnya dukungan infrastruktur baik berupa peralatan medis, ruang rawat inap pasien, dan Sumber Daya Manusia (SDM) membuat rumah sakit tidak bisa bersaing dengan rumah sakit swasta yang ada di kabupaten Rokan Hulu.

Manajemen rumah sakit juga berupaya semaksimal mungkin dalam memenuhi tuntutan dari pelanggannya, dengan meningkatkan kualitas pelayanan yang berkesinambungan, memperbaiki sistem dengan melengkapi prosedur tetap dan standar pelayanan rumah sakit. Kesulitan utama adalah pembiayaan dengan pola swadana rumah sakit, yang seharusnya diberikan otoritas penuh untuk menggunakan pendapatannya dalam membantu pembiayaan operasional rumah sakit, pengembangan SDM, dan peningkatan pelayanan rumah sakit.

Dengan latar belakang diatas, dapat ditarik kesimpulan tentang penelitian mengenai pengukuran kinerja RSUD kota Pasir Pengaraian Kabupaten Rokan Hulu dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mencakup

perspektif keuangan dan non keuangan dalam judul “ **Analisis Pengukuran Kinerja RSUD Rokan Hulu Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan sebagai berikut:

- a. Bagaimana Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*.**
- b. Kebijakan apa yang dilakukan oleh Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu dalam meningkatkan kinerja di RSUD Rokan Hulu.**

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mengukur kinerja RSUD Rokan Hulu menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*.
- b) Untuk mengetahui upaya yang dilakukan oleh RSUD Rokan Hulu dalam meningkatkan kinerja.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai informasi yang positif bagi RSUD tempat penulis melakukan penelitian, guna sebagai referensi dalam membuat kebijakan-kebijakan yang strategis dalam meningkatkan pelayanan publik.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mejadi bahan referensi dan rujukan bagi penelitian ilmiah selanjutnya pada bidang yang sama.

1.4 Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini masalah dibatasi hanya pada pendekatan penerapan *Balanced Scorecard* dengan penilaian kinerja RSUD Rokan Hulu, Pasir Pengaraian yaitu berupa: Perspektif Keuangan, Perspektif Kepuasan Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, serta faktor-faktor apa saja yang harus diperhatikan untuk meningkatkan kinerja RSUD dalam hal pelayanan kepada masyarakat.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini akan dibagi menjadi V (lima) bab, dimana masing-masing bab akan dibagi menjadi beberapa sub bab dengan rincian sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab pendahuluan manguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan tentang tinjauan pustaka, mengenai: pengertian kinerja, pengertian sistem pengukuran kinerja, pengukuran kinerja, penilaian kinerja, sistem pengukuran kinerja rumah sakit, pengertian *Balanced Scorecard*, perpektif keuangan, perpektif customer/, perpektif proses bisnis internal, perpektif pembelajaran dan pertumbuhan, analisis S.W.O.T, keunggulan analisis SWOT *Balanced Scorecard*, kerangka pemikiran, penelitian terdahulu, dan perspektif keuangan dalam perspektif Islam.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Menguraikan tentang desain penelitian, waktu dan tempat penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik analisis data, analisis varians, teknik rentang kriteria, dan analisis deskriptif.

BAB IV: GAMBARAN UMUM RSUD ROKAN HULU

Bab IV (empat) berisi tentang sejarah RSUD Rokan Hulu, visi, misi, dan nilai RSUD Rokan Hulu, struktur organisasi, dan ketenagaan.

BAB V: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab V berisi hasil pengukuran kinerja RSUD Rokan Hulu dengan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan, kinerja *customer*, kinerja proses bisnis internal, kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, dan upaya yang dilakukan RSUD untuk meningkatkan kinerja.

BAB VI: KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN

Berisi tentang kesimpulan penelitian, saran dan keterbatasan penulisan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2. Tinjauan Teori

2.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara, Anwar Prabu (2000:107) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pengertian Kinerja, Definisi Teori, Pengukuran dan Penilaian - Sementara itu menurut Bernaden dan Russel, sebagaimana dikutip oleh Gomes, Faustino Cardoso (2000:162). Kinerja diartikan sebagai: ”Catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan karyawan selama suatu periode waktu tertentu.”

2.2 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja. Beberapa ukuran kinerja yang meliputi; kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Ukuran prestasi yang lebih disederhana terdapat tiga kriteria untuk mengukur kinerja, pertama; kuantitas kerja, yaitu jumlah yang harus dikerjakan, kedua, kualitas kerja, yaitu mutu yang dihasilkan, dan ketiga, ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah ditetapkan.

2.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan atau dikenal dengan istilah “*Performance appraisal*”, menurut pendapat Leon C. Megginson, sebagaimana dikutip Mangkunegara, Anwar Prabu (2000;164) penilaian kinerja adalah:

”Suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan.”

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

Menurut Handoko, Hani (2000:69) mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi
2. Penyesuaian-penyesuaian gaji, evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk gaji lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan, promosi dan mutasi biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing, kinerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Melihat ketidak akuratan informasional, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain, seperti sistim informasi manajemen. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak tepat.
8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Menjamin kesempatan yang adil, penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa deskriminasi.
10. Melihat tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan dan masalah-masalah pribadi lainnya. Berdasarkan penilaian kinerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Pengukuran kinerja merupakan penilaian terhadap perilaku manusia dalam melaksanakan peran atau tugas yang dikerjakan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan atau instansi umum, dimana biasanya ukuran keuangan yang menjadi patokan utama dalam pengukuannya. Perlunya standar atau ukuran yang pasti diperlukan untuk menentukan kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran, dan agar dapat mengetahui strategi- strategi yang telah dibuat dapat direalisasikan dengan pengawasan manajemen.

Ikatan Akuntansi Indonesia (2009; 4) menjelaskan kegunaan informasi kinerja pada suatu perusahaan sebagai:

Informasi kinerja perusahaan, terutama profitabilitas, diperlukan untuk menilai perubahan potensial sumber daya ekonomi yang mungkin dikendalikan dimasa depan. Informasi fluktuasi kinerja adalah penting dalam hubungan ini. Informasi kinerja bermanfaat untuk memprediksi kapasitas perusahaan dalam menghasilkan arus kas dari sumber daya yang ada. Disamping itu, informasi tersebut berguna dalam perumusan pertimbangan tentang efektifitas perusahaan dalam memanfaatkan tambahan sumber daya.

2.4 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (1999:422) tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Selain itu manfaat dari pengukuran kinerja menurut Mulyadi (1999: 427), yaitu:

- a) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e) Menyediakan dasar bagi distribusi penghargaan.

2.5 Sistem Pengukuran Kinerja Rumah Sakit

Rumah sakit yang berfungsi sebagai penyedia jasa kesehatan baik rumah sakit umum milik pemerintah maupun rumah sakit swasta, pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting. Karena penilaian kinerja mempunyai tujuan pokok untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi yang telah dibuat oleh organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja rumah sakit atau instansi pemerintah lainnya yang sering digunakan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan tidak

menggambarkan keberhasilan rumah sakit secara keseluruhan. Tetapi penilaian kinerja keuangan juga merupakan dasar bagi perkembangan sektor keuangan, contohnya dengan adanya surplus ekonomi maka pihak rumah sakit dapat melakukan ekspansi baik di bidang insfrastruktur maupun memperbaiki SDM-nya.

Menggabungkan perhitungan ekonomi dengan pelayanan kesehatan yang dituangkan dalam bentuk angka-angka dilakukan untuk menggambarkan kondisi yang jelas dan dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Secara operasional banyak indikator yang digunakan untuk menilai kinerja rumah sakit, dari segi akuntansi bisa berupa laporan neraca, laporan arus kas, dan laporan laba rugi. Rasio yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan bisa berupa profit margin, *economic value added* (EVA), pertumbuhan pendapatan (*revenue growht*), pemanfaatan aktiva (*asset turnover*), dan berkurangnya biaya secara signifikan (*cost effectiveness*).

Menurut Sabarguna (2004:11) tujuan dari akuntansi rumah sakit adalah:

- a) Memberikan kejelasan tentang kondisi piutang, berapa besarkan, dari bidang apa, dan siapa yang punya hutang itu.
- b) Memberi gambaran kondisi hutang rumah sakit, berapa besarnya, pada siapa berhutang, dan kapan jatuh temponya.
- c) Memberi gambaran tentang cara penyajian.
- d) Memberi gambaran tentang aktifitas keuangan secara umum, melalui neraca dan laba rugi.

Akuntansi keuangan rumah sakit berhubungan dengan dunia perbankan dan bisnis lainnya. Adanya perangkat pencatatan keuangan sejalan dengan dunia industri rumah sakit yang memerlukan penganalisaan keuangan untuk menggambarkan aktivitas rumah sakit secara kuantitatif.

Menurut Sabarguna (2004:17), analisis laporan keuangan rumah sakit bertujuan untuk:

- a) Menggambarkan hasil kerja rumah sakit diwaktu lalu.
- b) Menggambarkan kondisi keuangan rumah sakit saat ini.
- c) Sebagai bahan pertimbangan bagi pihak luar rumah sakit seperti investor dalam memenuhi kemampulabaan.
- d) Sebagai gambaran kemampuan liquiditas rumah sakit saat ini.
- e) Sebagai bahan pertimbangan dalam upaya memperoleh kredit.

Dalam menganalisa kinerja keuangan rumah sakit pada dasarnya sama dengan mengukur kinerja perusahaan lainnya, dalam industri rumah sakit pengukuran kinerja keuangan harus berpedoman pada kaidah dan standar akuntansi yang berlaku di Indonesia. Hal ini untuk memudahkan dalam pengakuan, pengklasifikasian, dan pencatatan transaksi yang berhubungan dengan aktifitas rumah sakit.

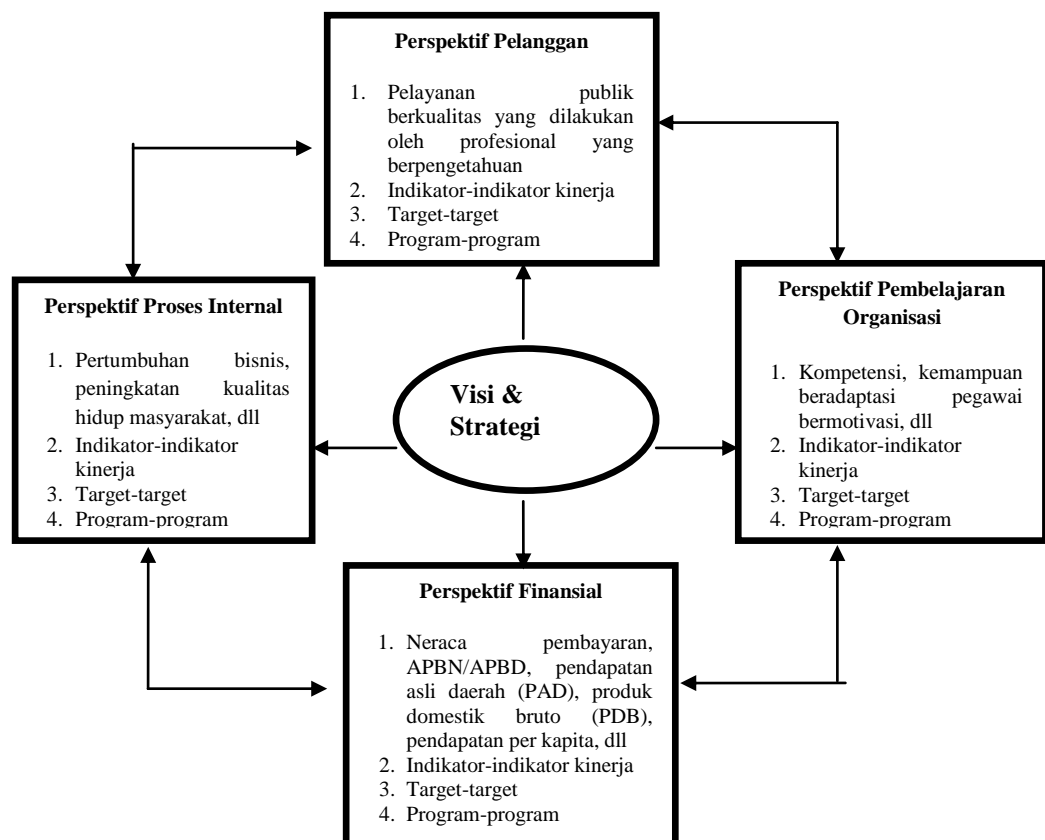
2.6 Pengertian *Balanced ScoreCard*

Banyak peneliti bisnis mengatakan bahwa mayoritas ide bisnis tidak sepenuhnya baru. Ungkapan ini sebagian besar merupakan hasil dari fenomena

unik manusia untuk membangun diatas pekerjaan orang lain dengan menggunakan data dan informasi terkini guna memperbaiki atau menyerap ide-ide yang sesuai dengan keadaan saat ini dan yang akan datang.

Peter Drucker mengatakan suatu pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan analog yang luar biasa yang mencerminkan hubungan sebab akibat dengan asumsi harus diuji terus-menerus. Hasil *Balanced Scorecard* harus dianalisis secara berkelanjutan dan digunakan untuk mempelajari efektivitas pelaksanaan strategi.

Gambar II.1 Model *Balanced Scorecard* pada Organisasi Pemerintah (dapat dikembangkan)



Sumber: Vincent Gaspersz.(2005) *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah:211

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam sebuah artikel berjudul “ *Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*” yang di publikasikan di Harvard Business Press tahun 1992, mendefinisikan sebagai berikut “ *a performance management tool that helps an organization translate its vision and strategy into actions, utilizing involved in a cause and effect relationship*. Satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktifitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan di masa depan.”

Sementara, menurut Anthony, Banker, Kaplan, Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai “Ukuran dan sistem manajemen yang menunjukkan kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan”.

Menurut Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, S Mark Young (1997: 27) definisi dari *Balanced Scorecard* adalah “Ukuran dan sistem manajemen yang memandang kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan”. Sedangkan menurut Charles H Brandon, Ralph E. Drtina (1997:741), definisi *Balanced Scorecard* adalah “Pendekatan sistem untuk mengorganisasikan ukuran kinerja kedalam kerangka yang terintegrasi dan mudah dipahami berdasarkan empat perspektif berbeda (*key variable*) yang menetapkan sasaran perusahaan”.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard merupakan seperangkat alat untuk memotivasi karyawan untuk mewujudkan visi perusahaan, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja saja tetapi suatu sistem manajemen yang memfokuskan pada usaha orang melalui organisasi dan meraih tujuan organisasi baik tujuan utama (*primary objectives*) maupun tujuan non-utama (*secondary objectives*).

2.6.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1. *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
2. *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit margin, dan operating ratio.
3. *Harvest* (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai

tolak ukur, yaitu memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Sedangkan menurut Freddy Rangkuti (2011), kinerja pada perspektif keuangan dapat diukur dengan menggunakan ukuran:

1. Laba investasi (*Return on investment-ROI*)
2. Peningkatan penjualan
3. Bauran pendapatan (*revenue mix*)
4. Pemanfaatan aktiva (diukur dengan *asset turn over*)
5. Efisiensi biaya

Pada organisasi sektor publik seperti instansi pemerintah juga termasuk kedalamnya rumah sakit umum daerah yang pengukuran kinerja keuangan menggunakan neraca pembayaran, Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN)/ Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD), Pendapatan Asli Daerah (PAD), dan Produk Domestik Bruto (PDB) (Vincent Gaspersz.2005.hal:211). Landasan pelaporan akuntansi pada instansi pemerintah adalah Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan Nomor 02 atau PSAP 02 adalah Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP) tentang Laporan Realisasi Anggaran Berbasis Kas. PSAP 02 terdapat dalam lampiran Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010, yaitu Lampiran I.03 untuk SAP Berbasis AkruaI dan dalam lampiran II.03 untuk SAP Berbasis Kas Menuju AkruaI.

Tujuan pelaporan realisasi anggaran adalah memberikan informasi realisasi dan anggaran entitas pelaporan. Perbandingan antara anggaran dan

realisasinya menunjukkan tingkat ketercapaian target-target yang telah disepakati antara legislatif dan eksekutif sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Penyajian Laporan Realisasi Anggaran yang disusun dan disajikan dengan menggunakan anggaran berbasis kas. Pernyataan Standar ini berlaku untuk setiap entitas pelaporan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, yang memperoleh anggaran berdasarkan APBN/APBD, tidak termasuk perusahaan negara/daerah.

Unsur yang dicakup secara langsung oleh Laporan Realisasi Anggaran terdiri dari pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan. Masing masing unsur didefinisikan sebagai berikut :

- a. Pendapatan (basis kas) adalah penerimaan oleh Bendahara Umum Negara/Bendahara Umum Daerah atau oleh entitas pemerintah lainnya yang menambah ekuitas dana lancar dalam periode tahun anggaran yang bersangkutan yang menjadi hak pemerintah, dan tidak perlu dibayar kembali oleh pemerintah.
- b. Pendapatan (basis akrual) adalah hak pemerintah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih.
- c. Belanja (basis kas) adalah semua pengeluaran oleh Bendahara Umum Negara/Bendahara Umum Daerah yang mengurangi ekuitas dana lancar dalam periode tahun anggaran bersangkutan yang tidak akan diperoleh pembayarannya kembali oleh pemerintah.

- d. Belanja (basis akrual) adalah kewajiban pemerintah yang diakui sebagai pengurang nilai kekayaan bersih.
- e. Transfer adalah penerimaan/pengeluaran uang dari suatu entitas pelaporan dari/kepada entitas pelaporan lain, termasuk dana perimbangan dan dana bagi hasil.
- f. Pembiayaan (*financing*) adalah setiap penerimaan yang perlu dibayar kembali dan/atau pengeluaran yang akan diterima kembali, baik pada tahun anggaran bersangkutan maupun tahun-tahun anggaran berikutnya, yang dalam penganggaran pemerintah terutama dimaksudkan untuk menutup defisit atau memanfaatkan surplus anggaran.
- g. Penerimaan pembiayaan antara lain dapat berasal dari pinjaman dan hasil divestasi. Pengeluaran pembiayaan antara lain digunakan untuk pembayaran kembali pokok pinjaman, pemberian pinjaman kepada entitas lain, dan penyertaan modal oleh pemerintah.

2.6.2 Perspektif *Customer*/ Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen focus dan konsumen satisfaction. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Oleh Kaplan dan Norton (2001) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

1. *Market Share* (pangsa pasar); Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
2. *Customer Retention* (retensi pelanggan); Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan); mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
4. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.
5. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

Sedangkan *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

1. *Product/service attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan

harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

2. *Consumer relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

3. *Image and reputasi*

Menggambarakan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Saat memilih ukuran untuk perspektif konsumen dari *Scorecard*, organisasi harus menjawab dua pertanyaan penting: “Siapa konsumen target kita?” dan “Apa rencana nilai kita dalam melayani mereka?”. Terdengar cukup sederhana, namun kedua pertanyaan ini memiliki banyak tantangan bagi organisasi. Guru strategi Michael Potler menunjukan bahwa kurangnya fokus ini akan menghalangi organisasi dalam membedakan dirinya dengan pesaing. Memilih rancangan nilai yang tepat merupakan hal yang tidak kurang menantang bagi sebagian besar organisasi. Banyak yang akan memilih salah satu dari tiga “disiplin” yang diungkapkan oleh Treacy dan Wiersema dalam *The Discipline of Market Leaders*, yaitu:

1. Keunggulan operasional

- a) Harga: menawarkan harga yang rendah adalah jantung dari organisasi yang efisien dalam hal operasional.
- b) Seleksi: produk yang diharapkan konsumen harus tersedia.
- c) Kenyamanan: transaksi harus sederhana dan cepat, menyingkirkan semua unsur yang tidak diperlukan.
- d) Tidak ada kesalahan: tidak ada ruang untuk kesalahan di perusahaan yang ramping dan unggul dalam hal operasional; standar kualitas tinggi harus dipelihara.

2. Kepemimpinan produk

- a) Karakteristik produk berkinerja tinggi: konsumen mengharapkan yang terbaru dan terbesar dari kepemimpinan produk.
- b) Memasuki ruang pasar baru: Pemimpin produk menekankan bungkusan dari rencangannya, menggunakan keaslian mereka untuk masuk ke pasar baru dan nontradisional.
- c) Pengenalan produk dan jasa: institusi pemimpin produk haruslah yang pertama memasarkan, sehingga konsumen mereka lebih sering datang lagi.

3. Keintiman dengan konsumen

- a) Pengetahuan konsumen: Untuk memberi solusi yang lengkap, anda harus lebih dahulu mengenal konsumen anda (tren, demografis, pola pembelian, dan lain-lain)
- b) Solusi yang ditawarkan: Konsumen menginginkan solusi total untuk kebutuhan mereka yang unik.

- c) “Berbagi dompet”: Organisasi yang akrab dengan konsumen berusaha memperdalam ikatan antara mereka.
- d) Retensi: hubungan jangka panjang merupakan kunci dalam hal ini.

2.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh

bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan atau berdasarkan pada kebutuhan pasar.

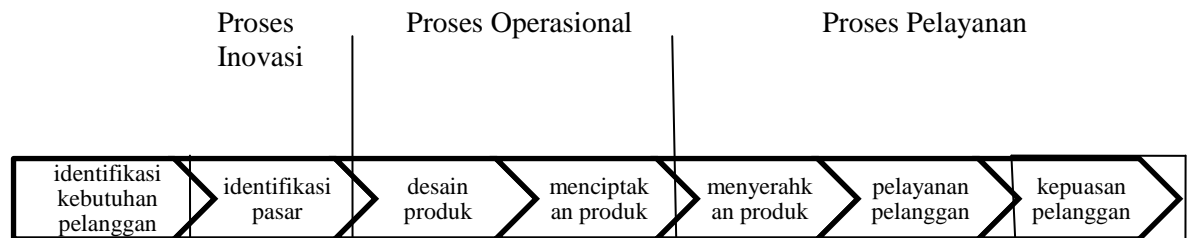
2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Gambar II.2 Model Rantai Nilai Perspektif Bisnis Internal dalam *Balanced Scorecard*



Sumber: Vincent Gaspersz. (2005). *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah:61

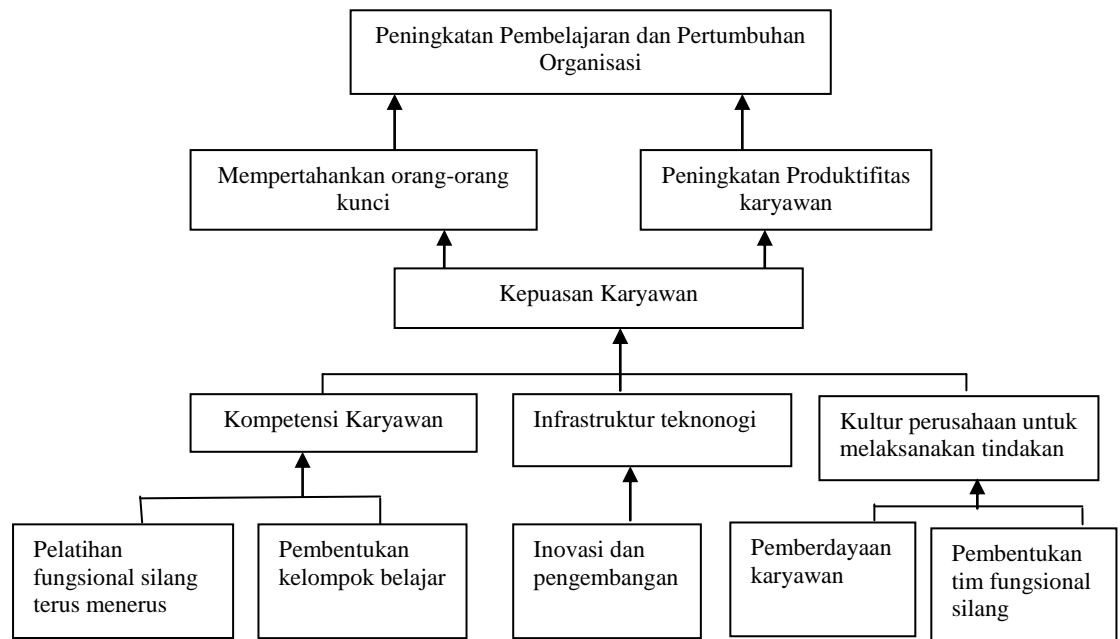
Dalam penelitiannya yang ekstensif, perancang *Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton, telah menyederhanakan tugas pemilihan objektif Proses Internal dengan mengidentifikasi empat kelompok proses yang dapat diterapkan pada organisasi mana pun, yaitu: Proses manajemen Operasi, Proses manajemen Konsumsi, Proses Inovasi, dan Peraturan serta Proses Sosial.

2.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, system, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan

investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).

Gambar II.3 Hubungan sebab-akibat dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber: Vincent Gaspersz. (2005). *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah:61

Tujuan- tujuan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan pengendalian untuk mencapai keunggulan uotcome ketiga perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal. Terdapat tiga kategori penting dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu: kompetensi karyawan, insfastruktur teknologi, dan kultur perusahaan (Vincent Gaspersz. 2005. Hal: 62)

Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

- 1) Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Kapabilitas system informasi

Dalam ekonomi kita yang modern, modal informasi berfungsi sebagai bahan baku, mengendalikan transformasi dari data menjadi informasi dan mendorong pertumbuhan perusahaan individu serta industri secara keseluruhan. Melihat begitu besarnya pengaruh teknologi, tentu setiap organisasi harus mempertimbangkan objektif modal informasi pada saat membentuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pekerjaannya. Menurut pengalaman Paul R. Niven saat bekerja dengan berbagai macam organisasi, objek ini biasanya mirip dengan “Memperbaiki infrastruktur teknologi”, “Teknologi pengukit”, “Meningkatkan manajemen pengetahuan dan penyebaran informasi”, Mengumpulkan, membagikan, dan menggunakan informasi secara efektif”. Contoh pertama berkaitan dengan komponen infrastruktur modal informasi, yang memastikan adanya memiliki alat-alat fisik seperti komputer *mainframe* yang diperlukan untuk menghantarkan informasi kepada para penggunanya. Contoh lainnya berpusat pada kebutuhan untuk mengumpulkan informasi yang tersimpan,

membegikannya secara luas, dan membuat para pekerja memanfaatkannya dalam kegiatan mereka sehari-hari.

Semua organisasi memiliki hasrat yang sama untuk menggerakkan informasi menjadi tindakan dan harus mengenali bahwa mengakses informasi itu memiliki dimensi manusiawi dan teknologi (Paul R. Niven.2005. hal: 111-113). Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3) Motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran.

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus diimbangi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus sejalan dengan tujuan organisasi.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif.

Hubungan berbagai sasaran strategic yang dihasilkan dalam perencanaan strategic dengan kerangka *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

2.7 Kerangka Pemikiran

Pengukuran kinerja merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan pekerjaannya pada suatu organisasi bisnis maupun sosial untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hasil pengukuran kemudian dianalisa dengan membandingkan antara standar dan hasil pengukuran kinerja. Rumah sakit mengukur kinerjanya menggunakan metode tradisional, yang hanya menekankan pada sektor keuangan saja.

Penelitian ini mencoba melakukan pengukuran kinerja rumah sakit dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, di mana terdapat empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif customer/ pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keseluruhan perspektif disesuaikan dengan kondisi rumah sakit masing-masing kinerja diukur, seperti diuraikan dibawah ini:

1. Kinerja Keuangan

Untuk mengukur kinerja keuangan, peneliti menggunakan laporan realisasi anggaran dan analisis *Varians*.

2. Kinerja Customer

Kinerja *Customer* diukur dengan tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), tingkat retensi pelanggan (*customer retention*), dan tingkat akuisisi pelanggan (*customer acquisition*).

3. Kinerja Proses Bisnis Internal

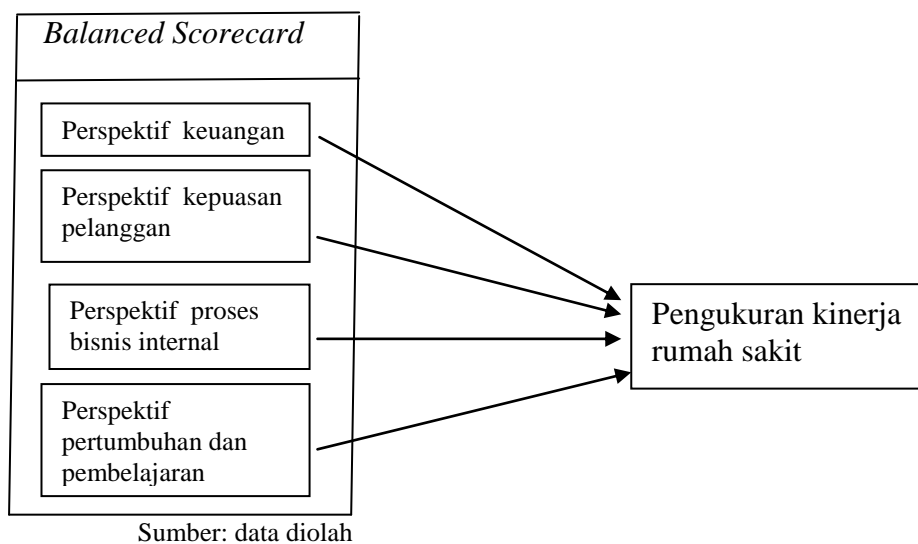
Kinerja proses bisnis internal diukur menggunakan dua indikator, yaitu: proses operasional dan inovasi.

4. Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran diukur menggunakan indikator kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran.

Kerangka pemikiran digambarkan dibawah ini.

Gambar II.4 : Kerangka Penelitian



2.8 Penelitian Terdahulu

1. Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja PT. Riau Pos Intermedia dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

Rony Riansyah (2004) melakukan penelitian dengan judul pengembangan sistem pengukuran kinerja pada PT. Riau Pos Intermedia dengan pendekatan *balanced scorecard* untuk penulisan tesis untuk menyelesaikan study di Institut Pertanian Bogor (IPB). Permasalahan pokok yang diteliti adalah bagaimana kinerja Riau Pos jika diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*, yang menyangkut empat perspektif; perspektif keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan proses pembelajaran.

Responden penelitian berasal dari manajemen dan karyawan serta pelanggan Riau Pos yang berada di kota Pekanbaru dan sekitarnya, pengambilan sampel diambil secara acak berstrata. Hasil pengukuran kinerja pada PT Riau Pos Intermedia adalah kinerja keuangan sangat baik, kinerja pertumbuhan dan pembelajaran biasa saja, kinerja proses bisnis internal biasa saja dan kinerja kepuasan pelanggan sangat baik.

2. Analisis Pengukuran Kinerja RSUD Indrasari Rengat dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

Lyawanty Afrilina (2009) telah melakukan penelitian dengan judul analisis pengukuran kinerja RSUD Indrasari dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Indrasari Rengat untuk penulisan skripsi pada Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim di Pekanbaru. Permasalahan pokok yang

diteliti adalah bagaimana kinerja RSUD Indrasari Rengat dalam melayani masyarakat dengan pendekatan *balanced scorecard*. Pada penelitian tersebut terdapat empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan/ *customer*, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan proses pembelajaran.

Responden penelitian berasal dari karyawan, tenaga medis, bagian administrasi dan pengguna jasa/ pelanggan, yang berdomisili di kota Rengat. Pengambilan sampel diambil secara acak berstrata. Hasil pengukuran kinerja pada RSUD Indrasari Rengat secara keseluruhan adalah Biasa Saja. Oleh karena itu RSUD Indrasari Rengat dituntut untuk melakukan perbaikan secara terus menerus. Secara lebih terperinci hasil pengukurannya adalah kinerja keuangan sangat baik, kinerja pertumbuhan dan pembelajaran Tidak Baik, kinerja Proses bisnis internal Biasa Saja dan kinerja kepuasan pelanggan Biasa Saja.

2.9 Akuntansi Secara Umum Dalam Pandangan Islam

Surat Al-Baqarah ayat 282 seperti tertera dibawah ini:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ ۚ فَلْيَكْتُبْ وَلْيَمْلِكِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسَ مِنْهُ شَيْئًا ۚ فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيَمْلِكْ وَلِيُهُ بِالْعَدْلِ ۚ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ ۖ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَىٰ ۚ وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا وَلَا تَسْمَعُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ۚ ذَٰلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا

تَرْتَابُوا إِلَّا أَنْ تَكُونَ تَجَرَّةٌ حَاضِرَةٌ تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَأَشْهَدُوا
 إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسُقٌ بِكُمْ وَأَتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ
 وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. jika yang berhutang itu orang yang lemah akal nya atau lemah (keadaannya) atau Dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, Maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). jika tak ada dua oang lelaki, Maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa Maka yang seorang mengingatkannya. janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, Maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. jika kamu lakukan (yang demikian), Maka Sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu.

Bermuamalah ialah seperti berjualbeli, hutang piutang, atau sewa menyewa dan sebagainya.

Dalam surat Al-Baqarah ayat 261 yang tafsirnya juga menjelaskan tentang usaha manusia dalam mengelola hartanya seperti ada dibawah ini:

مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ ۗ

وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٦١﴾

Artinya: perumpamaan (nafkah yang dikeluarkan oleh) orang-orang yang menafkahkan hartanya di jalan Allah adalah serupa dengan sebutir benih yang menumbuhkan tujuh bulir, pada tiap-tiap bulir seratus biji. Allah melipat gandakan (ganjaran) bagi siapa yang Dia kehendaki. dan Allah Maha Luas (karunia-Nya) lagi Maha mengetahui.

Pengertian menafkahkan harta di jalan Allah meliputi belanja untuk kepentingan jihad, pembangunan perguruan, rumah sakit, usaha penyelidikan ilmiah dan lain-lain.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian tentang pengukuran kinerja pada RSUD Rokan Hulu dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ini diuraikan secara deskriptif analitik. Pendekatan ini dilakukan secara deskriptif analitik karena penelitian ini dideskripsikan secara sistematis.

3.1.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dari bulan Januari sampai bulan Mei tahun 2013 dan dilakukan pada suatu instansi publik yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu yang terletak di kabupaten/ kota Pasir Pengaraian. Jalan Syekh Ismail, sekitar 700 meter dari simpang Tangun kota Pasir Pengaraian.

3.1.2 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah seluruh karyawan RSUD Rokan Hulu yang terdiri dari pimpinan, bagian medical record, tenaga medis, bagian kasir, serta pihak lainnya yang terkait dan pasien rumah sakit yang dirawat inap dari bulan Januari sampai April 2013.

Untuk menentukan sampel digunakan teori *solvin*, dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan: n= Jumlah sampel

N= Besar populasi (jumlah pasien rawat inap RSUD Rokan Hulu sebanyak 534 orang.(pasien rawat inap dari bulan Januari hingga April 2013)

e = Nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan. (Persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan penarikan sampel adalah sebesar 10%. (Husein Umar,2007; 78).

$$n = \frac{661}{1 + 661 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{661}{7,61}$$

$$n = 87$$

Jumlah minimal sampel yang diperlukan untuk mengukur kinerja *customer* pada RSUD Rokan Hulu sebanyak 87 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah pengambilan sampel dengan menggunakan kriteria tertentu yang diatur oleh peneliti. Kriteria yang digunakan adalah sedang di rawat inap dan sedang berobat di RSUD Rokan Hulu.

Sedangkan untuk mengukur kinerja proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran, respondennya adalah karyawan RSUD Rokan

Hulu dengan jumlah karyawan seluruhnya adalah 403 orang. (laporan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah tahun 2012;12-13)

$$n = \frac{403}{1 + 403 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{403}{5,03}$$

$$n = 80,11$$

Jumlah minimal sampel yang diperlukan untuk mengukur kinerja proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran pada RSUD Rokan Hulu sebanyak 80 orang, sampel diambil secara acak berstrata.

Jumlah keseluruhan responden *customer* dan karyawan RSUD Rokan Hulu seperti terdapat pada tabel III.1 berikut ini:

Tabel III.1 Jumlah responden *customer* dan karyawan RSUD Rokan Hulu

No	Responden	Jumlah
1.	<i>Customer</i>	124
2.	Karyawan	88
	Total	212

Sumber: data diolah

Rincian tentang responden *customer* dan karyawan RSUD Rokan Hulu terdapat pada lampiran 1 yang mengklasifikasikan responden untuk *customer* berdasarkan klaster atau kelas rawat inap, dan *customer* berobat jalan, serta untuk karyawan berdasarkan pangkat atau jabatan.

3.1.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Primer dan data Sekunder. Data Primer diperoleh dari pemantauan survei dengan menyebarkan kuesioner pada responden RSUD Rokan Hulu. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data rumah sakit yang telah diolah serta beberapa sumber pustaka.

3.2 Teknik Analisis Data

Data yang telah terkumpul dari kuesioner, wawancara, serta laporan realisasi anggaran RSUD Rokan Hulu dan sumber pustaka dianalisis dalam dua pola, yaitu analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan dengan penjelasan deskriptif, sedangkan analisis kuantitatif kinerja keuangan menggunakan analisis varians. Masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* dianalisis seperti dibawah ini:

1. Perspektif Keuangan

Pada penilaian kinerja perspektif keuangan RSUD Rokan Hulu dianalisis menggunakan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) yang terdiri dari pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan. Pada penelitian ini item yang akan dianalisis dalam Laporan Realisasi Anggaran adalah item belanja. Yaitu realisasi anggaran belanja tidak langsung, realisasi anggaran operasional, dan realisasi anggaran belanja langsung. Dianalisis menggunakan analisis varians, dengan kriteria penilaian sebagai berikut:

Tabel III.2 Kriteria penilaian untuk pengukuran kinerja keuangan

No.	Nilai	Tingkat Persentase (%)	Pedoman
1.	5	>87,50	Sangat Baik
2.	4	75,10 – 87,49	Baik
3.	3	62,60 – 75,00	Biasa Saja
4.	2	50,10 – 62,50	Kurang Baik
5.	1	<50	Tidak Baik

Sumber: Vincen Gaspert.2005:276

2. Perspektif *Customer*

Penilaian kinerja perspektif *customer* RSUD Rokan Hulu dilakukan dengan menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, dan tingkat akuisisi pelanggan. Diukur dengan metode survei melalui model kuesioner. Model kuesioner biasanya menggunakan skala likert dengan format seperti:

- 1 Sangat tidak puas
- 2 Tidak puas
- 3 Netral/ biasa saja
- 4 puas
- 5 Sangat puas

Selanjutnya dianalisis dengan teknik rentang kriteria dengan penilaian persepsi variabel penilaian kinerja berdasarkan skor, seperti tabel III.3 dibawah ini:

Tabel III.3 Kriteria Penilaian Persepsi Variabel Pengukuran kinerja

No.	Nilai	Indeks Penilaian	Kriteria	Persepsi
1.	5	5,00 – 4,21	Sangat Baik	Kondisi penilaian kinerja tidak baik
2.	4	3,41- 4,20	Baik	Kondisi penilaian kinerja baik
3.	3	2,61 - 3,40	Cukup baik	Kondisi penilaian kinerja cukup baik
4.	2	1,81 – 2,60	Kurang	Kondisi penilaian kinerja

			Baik	kurang baik
5.	1	1,00 – 1,80	Tidak Baik	Kondisi penilaian kinerja tidak baik

Sumber: Husein umar.2005:257

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal RSUD Rokan Hulu diukur menggunakan indikator proses operasional dan inovasi. Proses operasional diukur dengan metode survei melalui model kuesioner. Model kuesioner yang menggunakan skala likert seperti terdapat pada penilaian perspektif *Customer* dengan penilaian persepsi variabel kinerja berdasarkan skor. Sedangkan inovasi dihitung dengan metode perhitungan tingkat persentase (%) produk/ jasa baru yang ditawarkan dibagi dengan total produk / jasa yang sudah ada dikali 100%. Sebagai contoh untuk mencari tingkat inovasi digunakan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Produk/ jasa baru yang ditawarkan}}{\text{Total produk/ jasa yang sudah ada}} \times 100\%$$

Kriteria penilaian kinerja menurut metode perhitungan seperti pada tabel

III.4 adalah sebagai berikut:

Tabel III.4 Kriteria Penilaian Persepsi Variabel Pengukuran kinerja

No.	Nilai	Tingkat Persentase (%)	Pedoman
1.	4	>75	Istimewa
2.	3	</= 75	Baik
3.	2	</= 50	Cukup Baik
4.	1	</= 25	Tidak Baik

Sumber: Marbun Daneil Panuturi. Tesis Penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran sistem kinerja organisasi. Universitas Trisakti.2012

4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Penilaian kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran RSUD Rokan Hulu diukur menggunakan indikator kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran. Penilaian kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan metode survei melalui model kuesioner menggunakan skala likert dengan format seperti:

- 1 Sangat tidak puas
- 2 Tidak puas
- 3 Netral/ biasa saja
- 4 puas
- 5 Sangat puas

Selanjutnya dianalisis dengan teknik rentang kriteria dengan penilaian persepsi variabel penilaian kinerja berdasarkan skor, seperti tabel III. 5 dibawah ini:

Tabel III.5 Kriteria Penilaian Persepsi Variabel Pengukuran kinerja

No.	Nilai	Indeks Penilaian	Kriteria	Persepsi
1.	5	5,00 – 4,21	Sangat Baik	Kondisi penilaian kinerja tidak baik
2.	4	3,41- 4,20	Baik	Kondisi penilaian kinerja baik
3.	3	2,61 - 3,40	Cukup baik	Kondisi penilaian kinerja cukup baik
4.	2	1,81 – 2,60	Kurang Baik	Kondisi penilaian kinerja kurang baik
5.	1	1,00 – 1,80	Tidak Baik	Kondisi penilaian kinerja tidak baik

Sumber: Husein umar.2005:257

3.3 Analisis Varians

Untuk mengukur kinerja keuangan instansi RSUD dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran yang telah dibuat dengan realisasinya. Selisih antara keduanya untuk menilai kinerja keuangan. Analisis yang digunakan adalah

analisis varians yaitu selisih pendapatan aktual dengan anggaran. Dalam penilaiannya disebut baik (*favorable*) atau tidak baik (*unfavorable*). Ukuran lain yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan adalah peningkatan penjualan yang dijelaskan secara deskriptif dengan indikasi peningkatan atau penurunan jumlah pelayanan jasa selama waktu penelitian.

3.4 Teknik Rentang Kriteria

Dalam menentukan rentang skala suatu aspek kinerja dilakukan analisis rentang kriteria (Husein umar, 2000:225). Analisis ini digunakan untuk mengetahui pada rentang skala manakah keputusan yang dihasilkan. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis rata-rata skor adalah sebagai berikut (Husein umar, 2005:256):

a. Mengelompokkan/Memberi Bobot Jawaban

Kuesioner yang terkumpul dikelompokkan sesuai pilihan jawaban dan kemudian diberi bobot nilai, yaitu :

Bobot 1 = STP (Sangat Tidak Puas)

Bobot 2 = TP (Tidak Puas)

Bobot 3 = CP (Cukup Puas)

Bobot 4 = P (Puas)

Bobot 5 = SP (Sangat Puas)

b. Menghitung Skor

Setelah jawaban dikelompokkan, selanjutnya setiap skor komponen variabel dihitung dengan mengalikan jumlah frekuensi dari masing-masing komponen variabel dengan bobot tersebut di atas.

c. Menentukan Rataan Skor

Hasil perhitungan skor tersebut kemudian masing-masing dibagi dengan jumlah responden.

d. Memberi Penilaian.

Langkah berikutnya adalah memberi penilaian terhadap tiap kriteria yang dinilai dalam kuesioner sehingga dapat diperoleh kesimpulan bagaimana tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang diteliti. Untuk menentukan nilai dari objek yang diteliti maka digunakan rumus sebagai berikut:

$$RK = \frac{m-n}{K}$$

Keterangan :

RK = Rentang Kriteria

m = Skala jawaban terbesar

n = Skala jawaban terkecil

K = Jumlah kelas

Berdasarkan rumus di atas, maka dapat diperoleh rentang kriteria sebagai berikut:

$$RK = \frac{(5-1)}{5}$$

$$RK = 0,8$$

Selanjutnya dapat disusun penilaian persepsi variabel penilaian kinerja berdasarkan skor, seperti tabel III.5 dibawah ini:

Tabel III.5 Kriteria Penilaian Persepsi Variabel Pengukuran kinerja

No.	Nilai	Indeks Penilaian	Kriteria	Persepsi
1.	5	5,00 – 4,21	Sangat Baik	Kondisi penilaian kinerja tidak baik
2.	4	3,41- 4,20	Baik	Kondisi penilaian kinerja baik
3.	3	2,61 - 3,40	Cukup baik	Kondisi penilaian kinerja cukup baik
4.	2	1,81 – 2,60	Kurang Baik	Kondisi penilaian kinerja kurang baik
5.	1	1,00 – 1,80	Tidak Baik	Kondisi penilaian kinerja tidak baik

Sumber: Husein umar.2005:257

Keterangan pada tabel diberikan berdasarkan nilai skor yang diperoleh dari masing-masing penilaian kinerja.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Pengukuran Kinerja RSUD Rokan Hulu Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Hasil pengukuran kinerja RSUD Rokan Hulu dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mencakup kinerja keuangan, kinerja *customer*, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Pada kinerja keuangan menggunakan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) dengan item belanja, yaitu realisasi anggaran belanja tidak langsung, realisasi anggaran operasional, dan realisasi anggaran belanja langsung.

Kinerja *customer* menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, dan tingkat akuisisi pelanggan untuk mengukur kinerja RSUD Rokan Hulu. Selanjutnya kinerja proses bisnis internal diukur menggunakan indikator proses operasional dan inovasi. Pada kinerja pertumbuhan dan pembelajaran diukur menggunakan indikator kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran.

4.1.1 Kinerja Keuangan

Sesuai dengan Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan Nomor 02 atau PSAP 02 adalah Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP) tentang Laporan Realisasi Anggaran Berbasis Kas. Pernyataan Standar ini berlaku untuk setiap entitas pelaporan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, yang

memperoleh anggaran berdasarkan APBN/APBD, tidak termasuk perusahaan negara/daerah. Unsur yang dicakup oleh Laporan Realisasi Anggaran (LRA) terdiri dari pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan. Manfaat dari Informasi Realisasi Anggaran diantaranya Laporan Realisasi Anggaran menyediakan informasi mengenai realisasi pendapatan-LRA, belanja, transfer, surplus/defisit-LRA, dan pembiayaan dari suatu entitas pelaporan yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya. Informasi tersebut berguna bagi para pengguna laporan dalam mengevaluasi keputusan mengenai alokasi sumber-sumber daya ekonomi, akuntabilitas dan ketaatan entitas pelaporan terhadap anggaran dengan:

1. Menyediakan informasi mengenai sumber, alokasi, dan penggunaan sumber daya ekonomi;
2. Menyediakan informasi mengenai realisasi anggaran secara menyeluruh yang berguna dalam mengevaluasi kinerja pemerintah dalam hal efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran.

Anggaran merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting bagi setiap organisasi. Dalam fungsi perencanaan, anggaran direncanakan dan disusun untuk menjadi suatu pedoman kerja dari seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan. Fungsi anggaran pendapatan dan belanja daerah meliputi:

1. Fungsi otorisasi bermakna bahwa anggaran daerah menjadi dasar untuk merealisasi pendapatan dan belanja pada tahun bersangkutan. Tanpa dianggarkan dalam APBD sebuah kegiatan tidak memiliki kekuatan untuk dilaksanakan.

2. Fungsi perencanaan bermakna bahwa anggaran daerah menjadi pedoman bagi manajemen dalam merencanakan kegiatan pada tahun yang bersangkutan.
3. Fungsi pengawasan mengandung makna bahwa anggaran daerah menjadi pedoman untuk menilai keberhasilan atau kegagalan penyelenggaraan pemerintah daerah.
4. Fungsi alokasi mengandung makna bahwa anggaran daerah harus diarahkan untuk menciptakan lapangan kerja, mengurangi pengangguran, dan pemborosan sumberdaya, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas perekonomian daerah.
5. Fungsi distribusi memiliki makna bahwa kebijakan-kebijakan dalam penganggaran daerah harus memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan.
6. Fungsi stabilitasi memiliki makna bahwa anggaran daerah menjadi alat untuk memelihara dan mengupayakan keseimbangan fundamental perekonomian daerah.

Hasil skor pada setiap indikator pengukuran kinerja keuangan RSUD

Rokan Hulu didapat dari analisis varians Laporan Realisasi Anggaran (LRA)

tahun 2011 dan 2012 seperti pada tabel IV.1 berikut ini:

Tabel IV.1 Laporan Realisasi Anggaran RSUD Rokan Hulu tahun 2011 dan 2012

Tahun	Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	Persentase (%)	Keterangan
2011	Belanja tidak langsung	11.776.799.921,33	10.617.840.739	1.158.959.182,33	90,48	<i>favorable</i>
	Belanja operasional	18.181.579.031,33	16.230.808.872	1.950.770.159,33	88,90	<i>favorable</i>
	Belanja langsung	4.633.696.000	1.044.765.683	55.930.317	95,75	<i>favorable</i>
2012	Belanja tidak langsung	13.081.107.238,82	5.347.043.240	7.734.063.998,82	40,25	<i>Unfavorable</i>
	Belanja operasional	27.689.620.036	25.418.454.631	2.271.165.405	92,12	<i>favorable</i>
	Belanja langsung	4.223.584.000	1.658.100.000	2.565.484.000	79,73	<i>favorable</i>

Sumber: Data diolah

Untuk mendapatkan skor belanja tidak langsung RSUD Rokan Hulu, dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Total persentase} = \frac{\text{Jumlah persentase tahun 2011} + \text{Jumlah persentase tahun 2012}}{2}$$

$$\text{Total persentase} = \frac{90,48\% + 40,25\%}{2}$$

$$\text{Total persentase} = 65,36\%$$

Menurut kriteria penilaian item belanja tidak langsung dengan tingkat persentase 65,36% memperoleh skor 3, dengan kriteria penilaian yaitu biasa saja. Selanjutnya untuk mendapatkan skor belanja operasi RSUD Rokan Hulu, dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Total persentase} = \frac{88,90\% + 92,12\%}{2}$$

$$\text{Total persentase} = 90,51\%$$

Menurut kriteria penilaian item belanja tidak langsung dengan tingkat persentase 90,51 % memperoleh skor 5, dengan kriteria penilaian yaitu sangat baik. Untuk mendapatkan skor belanja langsung RSUD Rokan Hulu, dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Total persentase} = \frac{95,75\% + 79,73\%}{2}$$

$$\text{Total persentase} = 87,74\%$$

Menurut kriteria penilaian item belanja tidak langsung dengan tingkat persentase 87,74 % memperoleh skor 5, dengan kriteria penilaian yaitu sangat baik. Hasil pengukuran kinerja keuangan RSUD Rokan Hulu yang menggunakan data laporan realisasi anggaran tahun anggaran 2011 dan 2012 dengan item belanja yaitu realisasi anggaran belanja tidak langsung, realisasi anggaran belanja operasi, dan realisasi anggaran belanja langsung, seperti tertera pada tabel IV.2 berikut ini.

Tabel IV.2 Hasil Pengukuran Kinerja Keuangan RSUD Rokan Hulu

Perspektif	Indikator	Skor	Pemantauan	Keterangan
Keuangan	1. Anggaran Belanja Tidak Langsung	3	Perhitungan	Biasa saja
	2. Anggaran Belanja Operasi	5	Perhitungan	Sangat Baik
	3. Anggaran Belanja Langsung	5	Perhitungan	Sangat Baik

Sumber: Data diolah

Dari hasil pengukuran kinerja keuangan, tentang anggaran belanja tidak langsung RSUD Rokan Hulu memperoleh skor 3 yaitu biasa saja. Dengan rincian anggaran belanja tidak langsung RSUD Rokan Hulu pada tahun anggaran 2011 untuk item gaji dan tunjangan (lampiran 2) sebesar Rp 7.539.731.921.33 dan terealisasi sebesar Rp 6.736.286.129. Menghasilkan selisih anggaran sebesar 803.445.792.33 atau realisasi anggaran untuk item ini mencapai 89,34%. Pencapaian ini disebut *favorable*. Pada item Tambahan penghasilan PNS tahun anggaran 2011 anggaran yang tersedia sejumlah Rp 4.237.068.000 dan terealisasi sebesar Rp 3.881.554.610. Menghasilkan selisih Rp 355.513.390 atau realisasi anggaran untuk item ini mencapai 91,61%. Pencapaian realisasi anggaran ini disebut *favorable*.

Anggaran belanja tidak langsung RSUD Rokan Hulu pada tahun anggaran 2012 (lampiran 2) untuk item gaji dan tunjangan sebesar Rp 9.713.619.238,82 dan terealisasi sebesar Rp 4.035.221.660. Menghasilkan selisih anggaran sebesar Rp 5.678.397.578.82 atau realisasi anggaran untuk item ini mencapai 41,54%. Pencapaian ini disebut *Unfavorable*. Pada item Tambahan penghasilan PNS tahun anggaran 2012 anggaran yang tersedia sejumlah Rp 3.367.488.000 dan terealisasi sebesar Rp 1.311.821.580. Menghasilkan selisih Rp 2.055.666.420 atau realisasi

anggaran untuk item ini mencapai 38,96%. Pencapaian realisasi anggaran ini disebut *Unfavorable*.

Anggaran belanja operasi RSUD Rokan Hulu memperoleh skor 5 yaitu sangat baik. Realisasi belanja operasi RSUD Rokan Hulu yang mencakup belanja pegawai dan belanja barang dan jasa pada tahun anggaran 2011 dan 2012 adalah sebagai berikut. Anggaran belanja pegawai tahun anggaran 2011 (lampiran 3) adalah Rp 11.776.700.921,33 dan terealisasi sebesar Rp 10.617.840.739. Menghasilkan selisih Rp 1.158.959.182,33 atau realisasi anggaran untuk item ini sebesar 90,16%. Dan pencapaian realisasi anggaran ini disebut *Favorable*. Selanjutnya anggaran belanja barang dan jasa tahun anggaran 2011 adalah Rp 6.404.778.110 dan terealisasi sebesar Rp 5.612.968.133. Menghasilkan selisih anggaran sebesar Rp 791.809.977 atau realisasi anggaran untuk item ini sebesar 87,64%. Pencapaian ini disebut *Favorable*.

Anggaran belanja pegawai tahun anggaran 2012 (lampiran 3) adalah Rp 6.089.517.141 dan terealisasi sebesar Rp 5.645.194.700. Menghasilkan selisih Rp 444.322.441 atau realisasi anggaran untuk item ini sebesar 92,70%. Dan pencapaian realisasi anggaran ini disebut *Favorable*. Selanjutnya anggaran belanja barang dan jasa tahun anggaran 2012 adalah Rp 21.600.102.895 dan terealisasi sebesar Rp 19.773.259.931. Menghasilkan selisih anggaran sebesar Rp 1.826.842.964 atau realisasi anggaran untuk item ini sebesar 91,54%. Pencapaian ini disebut *Favorable*.

Anggaran belanja langsung RSUD Rokan Hulu memperoleh skor 5 yaitu sangat baik. Realisasi anggaran belanja langsung RSUD Rokan Hulu tahun anggaran 2011 dan 2012 (lampiran 4) yang mencakup honorarium PNS, honorarium tim pengadaan barang dan jasa, dan honorarium non PNS. Anggaran honorarium PNS tahun anggaran 2011 adalah Rp 4.200.000 dan terealisasi sebesar Rp 4.200.000 atau terealisasi sebesar 100%. Atas pencapaian ini realisasi anggaran untuk item honorarium PNS disebut *favorable*. Anggaran honorarium tim pengadaan barang dan jasa juga terealisasi 100% dan disebut *favorable*. Sedangkan anggaran untuk honorarium non PNS sebesar Rp 4.625.296.000 dan terealisasi sebesar Rp 4.036.365.683. Terjadi selisi anggaran sebesar Rp 588.930.317 atau realisasi anggaran sebesar 87,27%. Dan atas pencapaian ini realisasi anggaran tahun anggaran 2011 disebut *favorable*.

Anggaran honorarium PNS tahun anggaran 2012 adalah Rp 2.100.000 dan terealisasi sebesar Rp 2.100.000 atau terealisasi sebesar 100%. Atas pencapaian ini realisasi anggaran untuk item honorarium PNS disebut *favorable*. Anggaran honorarium tim pengadaan barang dan jasa juga terealisasi 100% dan disebut *favorable*. Sedangkan anggaran untuk honorarium non PNS sebesar Rp 4.219.384.000 dan terealisasi sebesar Rp 1.653.900.000. Terjadi selisi anggaran sebesar Rp 2.565.484.000 atau realisasi anggaran sebesar 39,20%. Dan atas pencapaian ini disebut *Unfavorable*.

Dari fungsi pengawasan yang mengandung makna bahwa anggaran daerah menjadi pedoman untuk menilai keberhasilan atau kegagalan penyelenggaraan

pemerintah daerah. Maka dapat dilihat dari persentase keberhasilan realisasi anggaran jika teralisasi semua disebut *favorable*. Hasil pengkuran kinerja keuangan untuk anggaran belanja tidak langsung tahun anggaran 2011 dan 2012 disebut *favorable*. Pada anggaran belanja operasi dengan item belanja pegawai dan belanja barang dan jasa, realisasi tahun anggaran 2011 dan 2012 disebut *favorable*. Sedangkan anggaran belanja langsung dengan item honorarium PNS, honorarium tim pengadaan barang dan jasa, dan honorarium non PNS semua disebut *favorable*, kecuali honorarium non PNS tahun anggaran 2012 yang *unfavorable*.

Ada beberapa alasan mengapa realisasi anggaran pada tahun 2012 tidak menunjukkan kinerja yang baik, diantaranya pengurangan jumlah anggaran dari pemerintah daerah, jumlah anggaran belanja yang lebih kecil, karena ada beberapa barang yang pada tahun 2011 dibeli dan pada tahun 2012 sudah bisa diproduksi sendiri oleh rumah sakit, misalnya pengisian tabung oksigen (O₂). Serta anggaran untuk belanja operasi, belanja untuk operasi akan kecil jumlahnya jika jumlah pasien yang dirawat inap di rumah sakit sedikit.

Laporan keuangan RSUD Rokan Hulu mencakup seluruh transaksi keuangan yang dikelola oleh SKPD BLUD Rokan Hulu yang berasal dari APBD dan dana yang berasal dari pendapatan operasional BLUD. Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu adalah rumah sakit berbentuk Badan Layanan Umum (BLU). Pengertian Badan Layanan Umum adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan

barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Adapun manfaat dari suatu instansi yang berbentuk BLU adalah dapat memperoleh fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas dengan menerapkan praktik bisnis yang sehat, dan dapat dilakukan pengamanan atas aset negara yang dikelola oleh instansi terkait.

4.1.2 Kinerja *customer*

Data responden *customer* RSUD Rokan Hulu berdasarkan klaster yaitu kelas VIP berjumlah 12 orang atau sejumlah 9,68%, kelas I sejumlah 21 orang atau 16,94%, kelas I sejumlah 29 orang atau 23,38%, kelas III sejumlah 31 orang atau 25%, dan *customer* rawat jalan sejumlah 31 orang atau 25%. Jumlah responden *customer* secara keseluruhan sebanyak 124 orang. Selanjutnya hasil kuesioner responden *customer* digunakan untuk mengukur kinerja perspektif *customer* dengan teknik rentang kriteria. Indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja *customer* ini adalah tingkat kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, dan tingkat akuisisi pelanggan dengan rincian penjelasan dibawah ini:

1) Tingkat Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) RSUD Rokan Hulu menurut pengukuran kinerja *customer* memperoleh skor 2,92. Skor tersebut dihasilkan menggunakan rentang kriteria. Skor 2,92 tersebut didapat dari jumlah nilai setiap pertanyaan pada kuesioner dibagi jumlah pertanyaan pada satu indikator pengukuran kinerja. Perhitungannya adalah:

$$\text{Skor} = \frac{3,07 + 3,00 + 2,71}{3}$$

$$\text{Skor} = \frac{8,78}{3}$$

$$\text{Skor} = 2,92$$

Rincian hasil pengolahan data dengan teknik rentang kriteria terdapat pada tabel IV.3 dibawah ini:

Tabel IV.3 Hasil pengolahan data kuesioner perspektif *customer* dengan teknik rentang kriteria.

Pernyataan nomor	Jawaban responden (a)					Nilai (1-5) (b= a x nilai)					Total	Jumlah responden (c)	Skor (d =axb/c)
	SP (5)	P (4)	BS (3)	TP (2)	STP (1)	5	4	3	2	1			
1	12	19	59	34	0	60	76	177	68	0	381	124	3,07
2	14	26	34	47	3	70	104	102	94	3	373	124	3,00
3	11	16	35	51	11	55	64	105	102	11	337	124	2,71

Sumber: Data diolah

Berdasarkan penilaian persepsi variabel, tingkat kepuasan pelanggan RSUD Rokan Hulu mempunyai kinerja *customer* yang cukup baik. Hasil ini memberi gambaran tentang pelayanan yang diberikan oleh RSUD kepada *customer*. Pelayanan ini mencakup Unit Gawat Darurat (UGD), poli klinik, rawat inap, radiologi, laboratorium, pelayanan bedah sentra, dan lainnya. Tingkat kepuasan pelanggan yang dinilai baik dapat berarti positif bagi RSUD Rokan Hulu, karena *customer* sudah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh RSUD. Dalam jangka panjang RSUD Rokan Hulu harus tetap meningkatkan kinerja secara berkelanjutan, karena persaingan industri kesehatan yang terus meningkat seiring perkembangan teknologi saat ini.

2) Tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Tingkat retensi pelanggan (*customer retention*) RSUD Rokan Hulu menurut pengukuran kinerja RSUD Rokan Hulu dengan pendekatan *balanced scorecard* memperoleh skor 2,94. Skor 2,94 didapat dari jumlah nilai setiap pertanyaan pada kuesioner dibagi jumlah pertanyaan pada satu indikator pengukuran kinerja. Perhitungannya adalah:

$$\text{Skor} = \frac{2,98 + 2,95 + 2,89}{3}$$

$$\text{Skor} = \frac{8,82}{3}$$

$$\text{Skor} = 2,94$$

Rincian hasil pengolahan data dengan teknik rentang kriteria terdapat pada tabel IV.4 dibawah ini:

Tabel IV.4 Hasil pengolahan data kuesioner perspektif *customer* dengan teknik rentang kriteria.

Pernyataan nomor	Jawaban responden (a)					Nilai (1-5) (b= a x nilai)					Total	Jumlah responden (c)	Skor (d = a x b / c)
	SP (5)	P (4)	BS (3)	TP (2)	STP (1)	5	4	3	2	1			
4	15	22	31	47	9	75	88	93	94	9	359	124	2,89
5	16	23	38	34	13	80	92	114	68	13	367	124	2,95
6	16	19	43	39	7	80	76	129	78	7	370	124	2,98

Sumber: Data diolah

Berdasarkan penilaian persepsi variabel, tingkat retensi pelanggan/ tingkat mempertahankan pelanggan RSUD Rokan Hulu adalah cukup baik. Mempertahankan pelanggan merupakan suatu hal yang harus tetap dijaga dengan memberikan pelayanan yang baik, ramah, dan profesional kepada pelanggan. Dalam pengukuran kinerja *customer* indikator tingkat retensi pelanggan juga perlu

diperhatikan, karena jumlah pelanggan yang menjadi pelanggan tetap akan menjaga keberlangsungan hidup instansi Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu.

3) Tingkat Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Tingkat Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) RSUD Rokan Hulu menurut pengukuran kinerja RSUD Rokan Hulu dengan pendekatan *balanced scorecard* memperoleh skor 3,69. Skor 3,69 didapat dari jumlah nilai setiap pertanyaan pada kuesioner dibagi jumlah pertanyaan pada satu indikator pengukuran kinerja. Perhitungannya adalah:

$$\text{Skor} = \frac{3,26 + 3,18}{2}$$

$$\text{Skor} = \frac{6,44}{2}$$

$$\text{Skor} = 3,22$$

Rincian hasil pengolahan data dengan teknik rentang kriteria terdapat pada tabel IV.5 dibawah ini:

Tabel IV.5 Hasil pengolahan data kuesioner perspektif *customer* dengan teknik rentang kriteria.

Pernyataan nomor	Jawaban responden (a)					Nilai (1-5) (b= a x nilai)					Total	Jumlah responden (c)	Skor (d = a x b / c)
	SP (5)	P (4)	BS (3)	TP (2)	STP (1)	5	4	3	2	1			
7	17	35	42	24	6	85	140	126	48	6	405	124	3,26
8	20	33	30	32	9	100	132	90	64	9	395	124	3,18

Sumber: data diolah

Berdasarkan penilaian persepsi variabel, tingkat akuisisi pelanggan/ tingkat dimana RSUD Rokan Hulu mampu menarik pelanggan baru adalah cukup baik. Tingkat akuisisi pelanggan yang tinggi akan meningkatkan pendapatan bagi RSUD, dimana hal ini tidak bisa terjadi begitu saja. Harus ada

umpan balik yang dilakukan oleh rumah sakit untuk menarik pelanggan baru, misalnya penambahan poli klinik dan penambahan fasilitas ruang rawat inap baru, dan pelatihan kerja karyawan yang mengutamakan pelayanan profesional dan ramah.

Walaupun menurut pengukuran kinerja *customer* RSUD Rokan Hulu sudah menunjukkan kinerja yang baik, hal ini tidak boleh menjadikan rumah sakit merasa puas dengan kinerja pada saat ini. Karena bisa saja dalam mengisi kuiseoner responden *customer* tidak mengisi dengan keadaan yang ada atau keadaan yang sebenarnya karena kurangnya pengetahuan tentang pengukuran kinerja.

Hasil pengukuran kinerja *customer* RSUD Rokan Hulu dengan menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*), tingkat retensi pelanggan (*Customer Retention*), dan tingkat akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition*) dapat dilihat pada tabel IV.6 berikut ini:

Tabel IV.6 Hasil pengukuran kinerja *customer* RSUD Rokan Hulu

Perspektif	Indikator	Skor	Pemantauan	Keterangan
<i>Customer</i>	1. Tingkat kepuasan Pelanggan	2,92	Survei	Cukup Baik
	2. Tingkat Retensi Pelanggan	2,94	Survei	Cukup Baik
	3. Tingkat Akuisisi Pelanggan	3,22	Survei	Cukup Baik

Sumber: Data diolah

Hal yang mempengaruhi peningkatan kualitas jasa diantaranya minimalitas tingkat kesalahan layanan, proses pelayanan yang baik kepada *customer*, dan sumber daya manusia yang diberdayakan. Hasil wawancara langsung dengan *customer* menunjukkan hasil yang berbeda, *customer* yang menjawab tidak puas

terhadap pelayanan yang diberikan perawat berasal dari *customer* yang menggunakan asuransi kesehatan. Selain mendapat perlakuan yang berbeda dengan pasien umum, pasien yang menggunakan kartu jaminan kesehatan juga mendapatkan pelayanan yang kurang baik dari perawat dan penanganan tindak lanjut yang lambat. Faktor kebersihan juga mendapat sorotan, dengan banyaknya nyamuk dan lalat pada ruang rawat pasien dan lobi rumah sakit membuat pengunjung dan pasien kurang merasa nyaman.

Dalam pengukuran kinerja *customer* hal yang perlu diperhatikan agar dapat meningkatkan kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) maka rumah sakit memerlukan perbaikan bidang-bidang dibawah ini :

1. Perbaikan pelayanan jasa dari rumah sakit, seperti pelayanan yang ramah dari perawat, cepat dalam menangani keluhan pasien, tepat waktu dalam pemeriksaan rutin pasien rawat inap, dan yang paling penting tidak membedakan pemberian pelayanan antara pasien umum dan yang menggunakan asuransi kesehatan atau askes.
2. Kelengkapan peralatan medis.
3. Kebutuhan akan obat-obatan yang bisa di dapatkan dari apotek rumah sakit dengan harga terjangkau.
4. Kualitas sarana dan prasarana fisik, seperti ketersediaan fasilitas toilet umum, kebersihan dan kenyamanan ruang rawat inap pasien, fasilitas taman, tempat parkir kendaraan yang aman, kebersihan lingkungan rumah sakit dan tempat ibadah.

Sedangkan untuk meningkatkan kinerja karyawan guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada *customer* yang harus dibenahi oleh rumah sakit adalah diantaranya:

1. Penambahan peralatan kerja untuk karyawan.
2. Pembayaran insentif dan bonus yang sesuai dengan beban kerja.
3. Kesempatan dan dukungan dari rumah sakit untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi.
4. Perbaikan sistem manajemen, salah satunya dengan cara mengaplikasikan distribusi *reward* berdasarkan kinerja personel, perbaikan insentif bagi karyawan honorer.

4.1.3 Kinerja Proses Bisnis internal

Data responden karyawan RSUD Rokan Hulu berdasarkan jabatan atau pangkat yaitu kepala bagian humas 1 orang atau 1,17%, kepala bagian pelayanan 1 orang atau 1,17%, kepala bagian penunjang 1 orang atau 1,17%, kepala bagian tata usaha 1 orang atau 1,17%, kepala sub bagian perencanaan, evaluasi, dan pelaporan 1 orang atau 1,17%, kepala sub bagian keuangan dan perlengkapan 1 orang atau 1,17%, kepala sub bagian adm dan kepegawaian 1 orang atau 1,17%, kepala seksi penunjang non medik 1 orang atau 1,17%, karyawan bagian keuangan dan perlengkapan 9 orang atau 10,27%, karyawan bagian perencanaan, evaluasi, dan pelaporan 7 orang atau 7,95%, karyawan bagian penunjang non medik 8 orang atau 9,09%, karyawan bagian humas dan pemasaran 7 orang atau 7,94%, karyawan UGD 5 orang atau 5,81%, Dokter UGD

4 orang atau 4,54%, perawat UGD 8 orang atau 9,09%, perawat kelas I 10 orang 11,36%, perawat kelas II 8 orang atau 9,09%, perawat kelas III 8 orang atau 9,09%, dan perawat poli klinik 6 orang atau 6,82%. Keseluruhan responden berjumlah 88 orang. Selanjutnya hasil kuesioner responden karyawan digunakan untuk mengukur kinerja proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator proses operasional dan inovasi seperti dijelaskan berikut ini:

1) Proses Operasional

Proses operasional RSUD Rokan Hulu menurut pengukuran kinerja proses bisnis internal RSUD Rokan Hulu memperoleh skor 3,77 Skor tersebut dihasilkan dari perhitungan menggunakan rentang kriteria. Skor 3,77 didapat dari jumlah nilai setiap pertanyaan pada kuesioner dibagi jumlah pertanyaan pada satu indikator pengukuran kinerja. Perhitungannya adalah:

$$\begin{aligned}\text{Skor} &= \frac{3,94 + 3,95 + 3,97 + 3,77 + 3,74 + 3,69 + 3,78 + 3,34}{8} \\ \text{Skor} &= \frac{30,18}{8} \\ \text{Skor} &= 3,77\end{aligned}$$

Rincian hasil pengolahan data dengan teknik rentang kriteria terdapat pada tabel IV.7 dibawah ini:

Tabel IV.7 Hasil pengolahan data kuesioner perspektif proses bisnis internal dengan teknik rentang kriteria.

Pernyataan nomor	Jawaban responden (a)					Nilai (1-5) (b= a x nilai)					Total	Jumlah responden (c)	Skor (d =axb/c)
	SP (5)	P (4)	BS (3)	TP (2)	STP (1)	5	4	3	2	1			
1	15	53	20	0	0	75	212	60	0	0	347	88	3,94
2	24	36	28	0	0	120	144	84	0	0	340	88	3,95
3	26	34	28	0	0	130	136	84	0	0	350	88	3,97
4	11	46	31	0	0	55	184	93	0	0	332	88	3,77
5	14	46	19	9	0	70	184	57	18	0	329	88	3,74
6	13	42	26	7	0	65	168	78	14	0	325	88	3,69
7	13	43	32	0	0	65	172	96	0	0	333	83	3,78
8	9	12	67	0	0	45	48	201	0	0	294	83	3,34

Sumber: Data diolah

Berdasarkan penilaian persepsi variabel, tingkat proses operasional RSUD Rokan Hulu mempunyai kinerja proses operasional yang baik. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasional dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya. Pada proses operasional rumah sakit hal ini menyangkut pelayanan rawat inap dan pelayanan penunjang medis. Pengukuran kinerja dengan indikator proses operasional yang positif, menunjukkan proses operasional rumah sakit yang baik.

2) Inovasi

Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Proses inovasi digunakan untuk mengetahui jumlah produk/jasa baru yang ditawarkan rumah sakit dibandingkan dengan produk/jasa yang sudah ada. Seperti pelayanan untuk poli penyakit dalam, anak, bedah, kebidanan, mata, poliklinik gigi dan mulut, pelayanan bedah sentra, fisioterapi, pelayanan rawat inap, pelayanan unit gawat darurat, transfusi darah, laboratorium, dan medikal chek up

untuk calon anggota legislatif. Inovasi pelayanan baru diantaranya poli THT, poli gizi, bank darah, dan medikal chek up untuk calon jemaah haji. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan, maka semakin baik inovasi yang dilakukan oleh rumah sakit. Persamaan yang digunakan untuk mencari tingkat inovasi adalah sebagai berikut:

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Produk/ jasa baru yang ditawarkan}}{\text{Total produk/ jasa yang sudah ada}} \times 100\%$$

$$\text{Inovasi} = \frac{4}{13} \times 100\%$$

$$\text{Inovasi} = 30,76\%$$

Menurut kriteria penilaian kinerja metode perhitungan pengukuran kinerja proses inovasi sebesar 30,76% adalah cukup baik. Hal lain yang perlu mendapat perhatian dari rumah sakit dalam inovasi, selain terus berinovasi dalam bidang teknologi dan sistem komunikasi hal lain yang juga perlu diperhatikan adalah menyangkut nama baik. Tingkat inovasi yang rendah bisa saja dipengaruhi oleh keterbatasan sumber dana dan tingkat Sumber Daya Manusia (SDM). Proses inovasi memang memerlukan waktu yang sedikit lama, tetapi jika dari awal RSUD Rokan Hulu telah mempersiapkan strategi untuk proses inovasi maka seluruh elemen rumah sakit juga dituntut untuk mendukung dan menyukseskan strategi tersebut.

Nama baik sangat mempengaruhi tingkat popularitas rumah sakit, apabila rumah sakit sudah mempunyai reputasi yang bagus di mata masyarakat hal ini akan meningkatkan tingkat akuisisi terhadap *customer*. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan ikut serta dalam kegiatan sosial masyarakat seperti ikut

mensukseskan program pemerintah BKKBN dan penyuluhan kesehatan lainnya dengan cara mensosialisasikan kepada masyarakat luas yang berkerjasama dengan organisasi masyarakat. Dalam hal ini intensitas keikutsertaan dalam penyuluhan kesehatan kepada masyarakat, dinilai tidak baik atau tidak pernah dilaksanakan. Jika rumah sakit membuat program baru yang salah satunya program sosial, sebaiknya rumah sakit membentuk suatu tim untuk melakukan penyuluhan kesehatan kepada masyarakat umum, yang berkerjasama dengan organisasi yang ada di dalam masyarakat. Misalnya kerjasama rumah sakit dengan PMI untuk melakukan penyuluhan kesehatan, dengan harapan masyarakat akan mampu untuk memulai pola hidup sehat dan menumbuhkan kesadaran untuk saling membantu dengan yang membutuhkan pertolongan dengan mendonorkan darah.

Hasil pengukuran kinerja perpektif proses bisnis internal RSUD Rokan Hulu dengan menggunakan indikator proses operasional dan proses inovasi terdapat pada tabel IV.8 berikut ini:

Tabel IV.8 Hasil pengukuran kinerja proses bisnis internal RSUD Rokan Hulu

Perspektif	Indikator	Skor	Pemantauan	Keterangan
Proses Bisnis Internal	1. Proses Operasional	3,77	Survei	Baik
	2. Inovasi	30,76%	Perhitungan	Cukup baik

Sumber: Data diolah

4.1.4 Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

1) Kapabilitas Pekerja

Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran RSUD Rokan Hulu dengan indikator kapabilitas pekerja memperoleh skor 3,76. Skor

tersebut didapatkan dengan menggunakan rentang kriteria. Skor 3,76 didapat dari jumlah nilai setiap pertanyaan pada kuesioner dibagi jumlah pertanyaan pada satu indikator pengukuran kinerja. Perhitungannya adalah:

$$\text{Skor} = \frac{3,97 + 3,78 + 3,54}{3}$$

$$\text{Skor} = \frac{11,29}{3}$$

$$\text{Skor} = 3,76$$

Rincian hasil pengolahan data dengan teknik rentang kriteria terdapat pada tabel IV.9 dibawah ini:

Tabel IV.9 Hasil pengolahan data kuesioner perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan teknik rentang kriteria.

Pernyataan nomor	Jawaban responden (a)					Nilai (1-5) (b= a x nilai)					Total	Jumlah responden (c)	Skor (d = axb/c)
	SP (5)	P (4)	BS (3)	TP (2)	STP (1)	5	4	3	2	1			
1	22	47	14	5	0	110	188	42	10	0	350	88	3,97
2	25	28	26	9	0	125	112	78	18	0	333	88	3,78
3	13	29	39	7	0	65	116	117	14	0	312	88	3,54

Sumber: Data diolah

Berdasarkan penilaian persepsi variabel, tingkat kapabilitas pekerja RSUD Rokan Hulu adalah baik. Hasil pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang positif akan menaikkan tingkat pelayanan kepada *customer*. Semakin tinggi tingkat kapabilitas pekerja maka akan semakin baik pula pencapaian tujuan visi dan misi RSUD Rokan Hulu.

Disamping itu pentingnya pengeluaran seperti suatu insentif yang baik, akan mendorong manajer meningkatkan kepuasan karyawan yang tinggi, perputaran karyawan yang rendah, dan produktifitas karyawan yang tinggi. Jika insentif dan bonus yang diterima karyawan dianggap sesuai dengan beban kerja

dan mampu memenuhi kebutuhan karyawan, maka karyawan akan memberikan umpan balik kepada rumah sakit dengan menghasilkan kinerja yang optimal, kinerja yang mampu meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan.

2) Kapabilitas Sistem Informasi

Indikator kapabilitas sistem informasi RSUD Rokan Hulu menurut pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh skor 3,60. Skor 3,60 didapat dari jumlah nilai setiap pertanyaan pada kuesioner dibagi jumlah pertanyaan pada satu indikator pengukuran kinerja. Perhitungannya adalah:

$$\text{Skor} = \frac{3,61 + 3,64 + 3,55}{3}$$

$$\text{Skor} = \frac{10,80}{3}$$

$$\text{Skor} = 3,60$$

Rincian hasil pengolahan data dengan teknik rentang kriteria terdapat pada tabel IV.10 dibawah ini:

Tabel IV.10 Hasil pengolahan data kuesioner perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan teknik rentang kriteria.

Pernyataan nomor	Jawaban responden (a)					Nilai (1-5) (b= a x nilai)					Total	Jumlah responden (c)	Skor (d =axb/c)
	SP (5)	P (4)	BS (3)	TP (2)	STP (1)	5	4	3	2	1			
4	10	41	30	7	0	50	164	90	14	0	318	88	3,61
5	11	47	18	12	0	55	188	54	24	0	321	88	3,64
6	8	47	19	14	0	40	188	57	28	0	313	88	3,55

Sumber: Data diolah

Berdasarkan penilaian persepsi variabel, pengukuran kapabilitas sistem informasi RSUD Rokan Hulu adalah baik. Kapabilitas sistem informasi yang baik akan mendukung operasional rumah sakit dalam mewujudkan visi dan misi rumah

sakit. Pada hal ini kemampuan rumah sakit dalam mengumpulkan, mengolah dan menyebarkan informasi sangat penting, karena hal ini akan mempengaruhi persepsi *customer* dan respon dari karyawan itu sendiri. Persepsi *customer* dan respon karyawan yang dinilai baik manandakan rumah sakit mampu mengelola sistem informasi dengan tepat dan benar.

3) Motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran.

Indikator motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran RSUD Rokan Hulu menurut pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh skor 3,63. Skor 3,63 didapat dari jumlah nilai setiap pertanyaan pada kuesioner dibagi jumlah pertanyaan pada satu indikator pengukuran kinerja.

Perhitungannya adalah:

$$\text{Skor} = \frac{3,73 + 3,53}{2}$$

$$\text{Skor} = \frac{7,26}{2}$$

$$\text{Skor} = 3,63$$

Rincian hasil pengolahan data dengan teknik rentang kriteria terdapat pada tabel IV.11 dibawah ini:

Tabel IV.11 Hasil pengolahan data kuesioner perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan teknik rentang kriteria.

Pernyataan nomor	Jawaban responden (a)					Nilai (1-5) (b= a x nilai)					Total	Jumlah responden (c)	Skor (d =axb/c)
	SP (5)	P (4)	BS (3)	TP (2)	STP (1)	5	4	3	2	1			
7	12	46	25	5	0	60	184	75	10	0	329	88	3,73
8	10	38	29	11	0	50	152	87	22	0	311	88	3,53

Sumber: Data diolah

Berdasarkan penilaian persepsi variabel, pengukuran tingkat motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran RSUD Rokan Hulu adalah baik. Dalam perspektif ini, ada faktor penting yang harus diperhatikan oleh rumah sakit, diantaranya meningkatkan produktifitas karyawan dan mempertahankan orang-orang kunci. Dari meningkatkan produktifitas karyawan dimulai dari melakukan pelatihan kerja kepada karyawan baru, proses pelatihan yang diimbangi dengan praktek lapangan yang didukung oleh tenaga profesional, selain itu dukungan dan kesempatan yang diberikan oleh rumah sakit untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi akan menaikkan kualitas sumber daya manusia yang bekerja di rumah sakit ini.

Hasil pengukuran kinerja persektif pertumbuhan dan pembelajaran RSUD Rokan Hulu dengan menggunakan indikator kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran. seperti terdapat pada tabel IV.12 berikut ini:

Tabel IV.12 Hasil pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran RSUD Rokan Hulu

Perspektif	Indikator	Skor	Pemantauan	Keterangan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. Kapabilitas pekerja	3,76	Survei	Baik
	2. Kapabilitas sistem informasi	3,60	Survei	Baik
	3. Motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran.	3,63	Survei	Baik

Sumber: Data diolah

Hasil pengukuran ketiga perpektif diatas yaitu kinerja keuangan, kinerja *customer*, dan kinerja proses bisnis internal menunjukkan kesenjangan antara kemampuan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasannya

mengapa rumah sakit perlu melakukan investasi di ketiga faktor tersebut, untuk mendorong rumah sakit menjadi sebuah organisasi pembelajar (*Learging Organization*). Jika secara keseluruhan kepuasan karyawan sudah tercapai maka akan tercapai juga pelayanan yang baik, efektif dan efisien yang akan meningkatkan kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*). Peningkatan kepuasan pelanggan akan diimbangi dengan bertambahnya jumlah pelanggan yang akan memberikan nilai finansial tersendiri bagi rumah sakit.

4.2 Upaya Yang Dilakukan Oleh RSUD Rokan Hulu Untuk Meningkatkan Kinerja

Dalam menjalankan fungsinya sebagai Rumah Sakit Umum Daerah yang terletak di Kabupaten Rokan Hulu kota Pasir Pengaraian yang melayani jasa kesehatan bagi seluruh masyarakat RSUD Rokan Hulu mempunyai misi sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pelayanan prima sesuai dengan standar pelayanan Rumah Sakit.
2. Memberikan pelayanan kesehatan yang menyeluruh dan terpadu.
3. Menciptakan suasana kerja yang mendukung kebersamaan, rasa memiliki, dan peningkatan disiplin aparatur.

Dalam mendukung misi tersebut RSUD Rokan Hulu membuat kebijakan-kebijakan yang diantaranya :

1. Menambah jumlah perawat dan karyawan baru sesuai dengan kebutuhan rumah sakit,

2. Menambah fasilitas pelayanan rumah sakit; seperti membangun gedung baru untuk pasien rawat inap.
3. Meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit.
4. Serta berupaya melaksanakan nilai-nilai dasar pelayanan, seperti; pelayanan sepenuh hati, bertindak cepat dan tepat, kerjasama tim, integritas tinggi, dan transparansi dan akuntabel.

BAB V

KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan pada Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Menurut hasil pengukuran kinerja keuangan RSUD Rokan Hulu yang mencakup Laporan Realisasi Anggaran (LRA) dengan item belanja yaitu realisasi anggaran belanja langsung dinilai baik, realisasi anggaran operasional dinilai baik, dan realisasi anggaran belanja tidak langsung dinilai baik. Hal ini karena realisasi anggaran RSUD Rokan Hulu secara keseluruhan dari tahun 2011 dan 2012 terealisasi dengan baik atau disebut *favorable*.
2. Hasil pengukuran kinerja non-keuangan dengan, pendekatan *balanced Scorecard* yang meliputi perspektif kinerja *customer* dengan 3 indikator yaitu sebagai berikut; tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dinilai cukup baik, tingkat retensi pelanggan (*customer retention*) dinilai cukup baik, dan tingkat akuisisi pelanggan (*customer acquisition*) dinilai cukup baik.
3. Perspektif kinerja proses bisnis internal dengan indikator proses operasional dinilai baik, dan proses inovasi dinilai cukup baik.
4. Perspektif kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran. Tingkat kapabilitas pekerja pada RSUD Rokan Hulu dinilai baik, tingkat kapabilitas sistem informasi RSUD Rokan

Hulu dinilai baik , dan motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran karyawan RSUD Rokan Hulu juga dinilai baik.

5. Dalam penilaian kinerja ini ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan oleh RSUD Rokan Hulu dari peningkatan kinerja *customer*, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Hal yang perlu diperhatikan dan diperbaiki oleh RSUD dalam meningkatkan kualitas jasa, kualitas mutu pelayanan, kualitas sumber daya manusia, perbaikan pada sarana dan prasarana, dan motivasi kerja karyawan. RSUD Rokan Hulu juga perlu melakukan pengukuran kinerja pada karyawannya, pengukuran kinerja yang berdasarkan pada kinerja personal.

5.2 Saran

Pada pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu dengan pendekatan *Balanced Scorecard* saran yang diberikan adalah:

1. Sebaiknya RSUD Rokan Hulu perlu melakukan pengukuran kinerja selain kinerja keuangan, yaitu kinerja *customer*, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Untuk meningkatkan kinerja RSUD Rokan Hulu perlu memperhatikan faktor-faktor berikut ini:
 - a. Untuk kinerja keuangan, rumah sakit perlu suatu strategi baru agar bisa menyerap anggaran secara optimal guna melaksanakan pelayanan prima sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit kepada masyarakat. Strategi itu bisa berupa penekanan terhadap

biaya-biaya operasi dan meningkatkan sistem pengendalian internal.

b. Untuk kinerja *customer* hal yang perlu diperhatikan agar dapat meningkatkan kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) maka rumah sakit memerlukan perbaikan bidang-bidang dibawah ini :

1. Perbaikan pelayanan jasa dari rumah sakit, seperti pelayanan yang ramah dari perawat, cepat dalam menangani keluhan pasien, tepat waktu dalam pemeriksaan rutin pasien rawat inap, dan yang paling penting tidak membedakan pemberian pelayanan antara pasien umum dan yang menggunakan asuransi kesehatan atau askes.
2. Kelengkapan peralatan medis.
3. Kebutuhan akan obat-obatan yang bisa di dapatkan dari apotek rumah sakit dengan harga terjangkau.
4. Kualitas sarana dan prasarana fisik, seperti ketersediaan fasilitas toilet umum, kebersihan dan kenyamanan ruang rawat inap pasien, fasilitas taman, tempat parkir kendaraan yang aman, kebersihan lingkungan rumah sakit dan tempat ibadah.

c. Sedangkan untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada *customer* yang harus dibenahi oleh rumah sakit adalah diantaranya:

1. Penambahan peralatan kerja untuk karyawan

2. Kesempatan dan dukungan dari rumah sakit untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi.
 3. Perbaikan sistem manajemen, salah satunya dengan cara mengaplikasikan distribusi *reward* berdasarkan kinerja personel, dan perbaikan insentif bagi karyawan honorer.
- d. Kinerja proses bisnis internal menyangkut proses operasional dan inovasi yang telah dilakukan rumah sakit. Hal yang perlu mendapat perhatian dari rumah sakit adalah berinovasi dalam bidang teknologi dan komunikasi, serta non medik seperti bidang sosial dalam lingkup intensitas keikutsertaan dalam penyuluhan kesehatan kepada masyarakat.
- e. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran menyangkut kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran. Dalam perspektif ini, ada faktor penting yang harus diperhatikan oleh rumah sakit, diantaranya meningkatkan produktifitas karyawan dan mempertahankan orang-orang kunci. Dari meningkatkan produktifitas karyawan dimulai dari melakukan pelatihan kerja kepada karyawan baru, proses pelatihan yang diimbangi dengan praktek lapangan yang didukung oleh tenaga profesional, selain itu dukungan dan kesempatan yang diberikan oleh rumah sakit untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi akan menaikkan kualitas sumber daya manusia yang bekerja pada rumah sakit ini.

5.3 Keterbatasan

Dalam pembuatan skripsi ini terdapat keterbatasan dalam hal waktu, yaitu waktu untuk melakukan penelitian, wawancara dengan narasumber, dan dalam pembuatan skripsi. Keterbatasan lainnya juga dirasakan dalam hal dana dan bahan referensi buku bacaan untuk mendukung teori-teori yang digunakan dalam pembuatan skripsi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrilina Lyawanty. 2009. Skripsi Analisis Pengukuran Kinerja RSUD Indrasari Rengat Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Pekanbaru .
- Al-Qur'an Digital Versi 2011.
- Blocher, Stout & Cokins.2011. Manajemen Biaya Penekanan Strategis: Salemba Empat. Jakarta Selatan.
- Cooper Donald R, Pamela S. Schindler. 2006. Metode Riset Bisnis: Media Global Edukasi. Jakarta.
- David R. Fred. 2010. Strategic Manajemen, Manajemen Strategis Konsep: Salemba Empat. Jakarta.
- Efferin Sujoko,dkk. 2008. Metode Penelitian Akuntansi, Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif: Graha Ilmu. Yogyakarta
- Gaspersz Vincent. 2005. Sistem Manajemen Terintegrasi *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah: Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Umar Husein. 2005. Studi Kelayakan Bisnis; Teknik Menganalisis Kelayakan Rencana Bisnis Secara Komperhensif:Gramedia Pustaka utama. Jakarta.
- Ikatan Akuntansi Indonesia.2009. Standar Akuntansi Keuangan Periode 1 Juli 2009: Salemba Empat. Jakarta.
- Kiswara Endang,2006, Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perumahan.(Studi Kasus pada PT. Astra Honda Motor), jurnal manajemen, hal; 5, 10-16
- Luis Suwardi, Prima A. Biromo. 2011. Step by Step in Cascading *Balanced Scorecard* to Funcional Scorecards: Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Marbun Daniel Panuturi.2012. Tesis Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Sistem Kinerja Organisasi, Magister Hospitality Management. Universitas Trisakti. Jakarta.
- Niven R. Paul. 2007. *Balanced Scorecard* Diagnostics, Mempertahankan Kinerja Maksimal: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Priyanto dwi. 2008. Mandiri Belajar SPSS: Media Kom. Yogyakarta.

Rangkuti Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*, Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko: Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Riduwan. 2004. *Metode Penelitian Akuntansi*: Alfabeta. Bandung.

Sabarguna, Boy Subirosa. 2008. *Quality Assurance* Pelayanan Rumah Sakit: Sagung Seto. Jakarta.

..... 2008. *Manajemen kinerja Pelayanan Rumah Sakit*: Sagung Seto. Jakarta.

Soepeno Bambang. 2002. *Statistik Terapan Dalam Penelitian Ilmu-ilmu Dan Pendidikan*: Rineka Cipta. Jakarta.

Tim Redaksi Fokus Media. 2007. *Sistem Dan Prosedur Pengelolaan Keuangan Daerah*: Fokus Media. Bandung.

Tim Penyusun Penulisan Skripsi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska. 2012. *Panduan Penulisan Skripsi*: Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau. Pekanbaru.

Wahana Komputer. 2012. *SPSS 20*: Penerbit Andi. Yogyakarta.

Yamin sofyan, Heri kurniawan. 2009. *SPSS Complete, Teknik Analisis Stastik Terlengkap Dengan Software SPSS*: Salemba Empat. Jakarta.

(http://id.wikipedia.org/wiki/Anggaran_Pendapatan_dan_Belanja_Daerah).2013

(http://id.wikipedia.org/wiki/Skala_Likert).2013

http://www.wikiapbn.org/artikel/Pernyataan_Standar_Akuntansi_Pemerintahan_Nomor_02)10.59. 29/05/2013